

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH PROJEKTU VYTVOŘENÍ NOVÉ SLUŽBY S VYUŽITÍM PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

THE DESIGN OF THE PROJECT CREATION NEW SERVICE WITH USING OF PROJECT MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Čačková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2016

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci firmy, u které byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Čačková Veronika, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh projektu vytvoření nové služby s využitím projektového managementu

v anglickém jazyce:

The Design of the Project Creation New Service with Using of Project Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL a B. LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

FIALA, P. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1924-X.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

SCHWALBE, K. Řízení projektů v IT. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu vytvoření nové služby pro společnost, která se věnuje nabízením služeb pomocí aktivního telemarketingu. V práci je využita metodika projektového managementu.

Abstract

Master thesis describes the design of the project of a new service creation for the company, which is engaged in offering services through active telemarketing. The methodology of project management is used in the thesis.

Klíčová slova

Projektový management, projekt, analýza zdrojů, časová analýza, nákladová analýza, riziková analýza

Key words

Project management, project, resource analysis, time analysis, cost analysis, risk analysis

ČAČKOVÁ, V. *Návrh projektu vytvoření nové služby s využitím projektového managementu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 86 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc.

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. 5. 2016

Poděkování patří vedoucímu práce Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D., MSc. za metodické vedení a cenné rady při vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Marku Čáčkovi za poskytnutí informací potřebných k vypracování práce.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 8 |
| 1 Cíle práce, metody a postupy zpracování | 10 |
| 1.1 Cíle práce | 10 |
| 1.2 Metody a postupy zpracování | 10 |
| 2 Teoretická východiska práce | 12 |
| 2.1 Projektový management | 13 |
| 2.1.1 Standardy projektového řízení | 15 |
| 2.2 Projekt | 17 |
| 2.2.1 Projektový trojimperativ | 18 |
| 2.2.2 Životní cyklus a fáze projektu | 19 |
| 2.2.3 Produkt projektu | 23 |
| 2.3 Popis vybraných metod, technik projektového managementu | 24 |
| 2.3.1 Metoda logické rámcové matice | 24 |
| 2.3.2 Projektový záměr | 25 |
| 2.3.3 Hierarchická struktura práce WBS | 26 |
| 2.3.4 Zdrojová analýza | 26 |
| 2.3.5 Časová analýza projektu | 28 |
| 2.3.6 Nákladová analýza projektu | 30 |
| 2.3.7 Analýza řízení rizik | 31 |
| 2.3.8 Metody oceňování a návratnosti projektu | 35 |
| 2.3.9 Mentální mapování | 35 |
| 2.3.10 Strategická situační analýza | 36 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3 | Analýza současného stavu | 38 |
| 3.1 | Představení podniku | 38 |
| 3.1.1 | Organizační struktura | 40 |
| 3.2 | Analýza vnějšího prostředí | 41 |
| 3.2.1 | SLEPT | 41 |
| 3.2.2 | Porterův model pěti sil | 43 |
| 3.3 | Analýza vnitřního prostředí | 44 |
| 3.3.1 | Model „7S“ McKinsey | 44 |
| 3.4 | SWOT analýza..... | 46 |
| 4 | Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení | 48 |
| 4.1 | Identifikace projektu | 49 |
| 4.1.1 | Identifikační listina projektu | 49 |
| 4.1.2 | Projektový záměr | 50 |
| 4.1.3 | Logický rámec..... | 50 |
| 4.1.4 | Zhodnocení identifikace projektu | 52 |
| 4.2 | Zadání projektu | 53 |
| 4.2.1 | WBS | 53 |
| 4.2.2 | Seznam činností | 55 |
| 4.3 | Zdrojová analýza | 57 |
| 4.4 | Časová analýza | 58 |
| 4.5 | Nákladová analýza..... | 62 |
| 4.6 | Riziková analýza..... | 63 |
| 4.6.1 | Identifikace nebezpečí projektu | 63 |
| 4.6.2 | Kvantifikace rizik projektu | 65 |
| 4.6.3 | Reakce na rizika projektu..... | 66 |
| 4.6.4 | Celkové posouzení rizik projektu..... | 68 |
| 4.7 | Návrh nové služby | 68 |
| 4.8 | Přínosy návrhu řešení | 71 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| Závěr | 72 |
| Seznam použité literatury | 74 |
| Seznam obrázků | 78 |
| Seznam tabulek | 78 |
| Seznam příloh | 80 |

Úvod

Historie projektového řízení sahá hlouběji, než bychom si mohli myslet. Je spojována s velkolepými stavbami jako jsou egyptské pyramidy či Velká čínská zeď. Pro stavbu takovýchto monumentálních staveb bylo potřeba plánování zdrojů jako jsou suroviny ke stavbě, pracovní síly a rozvržení času. Bylo potřeba si velkolepý cíl rozdělit na menší části, kterých bylo možné dosáhnout. Ne všechny projekty jsou úspěšné. Například Velká čínská zeď byl příliš rozsáhlý projekt, který se nepodařilo dokončit.

Největší posun byl v 70. letech 20. století při rozmachu informatiky a v 80. letech se ujalo projektové řízení hlavní role v podnikatelských aktivitách.

Projektové řízení je v dnešní době standardizováno. Standardizací se zabývají organizace, které poskytují certifikaci pracovníkům, kteří se projektovým managementem chtějí zabývat. Organizace byly zaměřeny na určité druhy projektů, takže se od sebe v různých částech liší. Nejpoužívanější standardy jsou popsány v podkapitole Standardy projektového řízení.

U projektů je důležitá předprojektová fáze, která slouží k zamyšlení se, co je třeba v podniku změnit a jak takovou změnu zavést. Pokud je v této fázi promyšlen záměr a plánování projektu detailně, tak se tím ulehčuje realizace projektu a zvětšuje i šance úspěchu projektu. Proto je důležité této části věnovat velkou pozornost. Budu se tím zabývat ve čtvrté kapitole této práce.

Protože řada projektů je tvořena rychle, například se jedná o projekty dotované Evropskou unií, která vypisuje různé operační programy ve výzvách, které jsou časově omezené, tak se někdy stává, že se tvoří pouze projekty pro projekty z důvodů vyčerpání dotačních prostředků a nemají do budoucna hlubší smysl.

Po realizaci projektu je důležité udělat zpětnou vazbu projektu, zda splnil očekávání a jde o úspěšný projekt, co bylo možné udělat v projektu lépe. Je vhodné poučit se i z případných chyb, aby se jich podnik v dalším projektu mohl vyvarovat. Tato poslední hodnotící fáze projektu je velmi důležitá, ale bohužel se na ni často nenajde čas a rozjíždí se další projekt.

V práci bude vytvořen návrh vytvoření nové služby s využitím metodiky projektového managementu pro konkrétní podnik. Změna bude navržena pomocí projektového řízení.

V první části práce bude uvedena terminologie a teoretická východiska související hlavně s projektovým řízením. Druhá část práce se bude zabývat analýzou současného stavu podniku. V uvedené části budou provedeny analýzy vnějšího i vnitřního prostředí, z kterých vyplyne vhodná změna strategie. V praktické části práce bude tato změna navržena na zavedení pomocí metod projektového řízení s využitím standardizace IPMA. V závěru práce bude zhodnocení navržené změny pro podnik.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Cíle práce

Cílem práce je navrhnout projekt vytvoření nové služby s využitím metodiky projektového managementu pro vybraný podnik. Práce se bude zabývat předprojektovou fází projektu, kde se jedná o formování myšlenek a plánování realizace projektu. Zaměřím se na časové plánování, analýzu zdrojů, analýzu rizik a na závěr definování přínosů pro zvolenou firmu.

Nová služba má za cíl snížit slabou stránku, kterou je závislost na hlavním partnerovi T-Mobilu. Služba pro snížení závislosti využije spolupráci třech společností vlastněných jedním majitelem. Hlavní myšlenka nové služby je vytvořit komplexní službu a využít synergického efektu, jenž touto spoluprací bude vytvořen. Služba byla nazvána Komunikační audit. Vytvoření nové služby je jedním z produktů tohoto projektu.

1.2 Metody a postupy zpracování

Pro vypracování diplomové práce bude využita metoda sběru dat, která poslouží při zjišťování informací o společnosti, konkrétně bude využito pozorování a dotazování. Data budou zpracována pomocí metod logického myšlení, analýzy, dedukce, indukce, abstrakce a konkretizace.

V části analýza současného stavu organizace budou využity metody analyzující vnitřní a vnější prostředí organizace. Vnější prostředí bude analyzováno metodou SLEPT a Porterovým diagramem pěti hybných sil. K analýze vnějšího prostředí bude využit model „7 S“. Po těchto analýzách bude vytvořena SWOT analýza, z které zjistíme vhodnou novou strategii firmy.

Hlavní část práce využívá metod projektového managementu, které byly vyvinuty mezinárodní organizací IPMA. Konkrétně identifikujeme projekt pomocí projektového záměru a logického rámce, které vznikly z mentální mapy projektu. Z těchto dokumentů vytvoříme identifikační listinu projektu. Aby byl projekt správně a jasně zadán, vytvoříme WBS projektu.

Dále se bude práce zabývat plánováním projektu, v němž bude zpracována časová analýza projektu s navrhnutým harmonogramem pomocí metody PERT a Ganttovým

diagramem. Bude vytvořena zdrojová analýza s využitím matice odpovědnosti. V nákladové analýze projektu bude navržen rozpočet projektu. Při plánování projektu se nesmí zapomenout provést analýzu rizik, která bude zpracována metodou RIPRAN. Bude vytvořen návrh checklist k nově vytvořené službě. Na závěr praktické části diplomové práce bude popsán přínos návrhu řešení pro společnost.

2 Teoretická východiska práce

V této kapitole bude uvedena užívaná terminologie související s projektovým managementem od vysvětlení pojmu projektový management, projekt a harmonogram projektu. Dále se budu zabývat nejvýznamnějšími metodami a technikami standardu IPMA, mezi které patří metoda logické rámcové matice a metoda řízení rizik RIPRAN.

V úvodu této kapitoly se budu věnovat historii projektového řízení. Nejstarší historie řízení projektu bývá spojována se stavbou egyptských pyramid a Velké čínské zdi, kdy tyto obrovské a složité stavby vznikaly koordinací enormního pracovního úsilí bez znalosti řízení. (Fiala, 2004)

Novější historie se datuje kolem roku 1900 a je spojena se zavedením Ganttových diagramů, které jsou prostředkem vizualizace prostředků pro plánování a zařízení stavby lodí. Tyto diagramy se díky své přehlednosti a snadnosti pochopení využívají dodnes. (Fiala, 2004)

Projektový management v současné podobě začal vznikat na počátku 60. let 20. století. V této době společnosti začaly oceňovat přínosy v organizaci práce pomocí projektů a pochopily urgentní potřebu komunikace a integrace práce mezi podnikovými útvary a různými profesemi. Projektový management se vyvíjel a rozšiřoval v závislosti na nárůstu složitosti řešených projektů a dynamice podnikatelského prostředí. V 70. letech 20. století hlavně díky rozmachu informatiky a informatických projektů se začalo projektové řízení stále více používat a v 80. letech se projektový management začíná ujímat hlavní role ve všech podnikatelských aktivitách. (Štefánek, 2011)

Řada nových metod, nástrojů a technik byla vytvořena pro vojenské a kosmické projekty v padesátých a šedesátých letech a využívá se do dneška. V této době vznikly metody využívající grafické vyjádření projektů CPM (Critical Path Metod), PERT (Program Evaluation and Review Technique). (Fiala, 2004)

V devadesátých letech v souvislosti se zaváděním štihlejších a flexibilnějších organizačních struktur se začalo využívat přístupu k řízení pomocí projektů. Menší týmy vykonávaly práci ve formě projektů a mohly tak rychleji a pružněji reagovat na požadavky trhu a reakce konkurence. V této době se přechází k projektovému řízení, které podpořil i rozvoj informačních a komunikačních technologií včetně internetu. (Fiala,

2004) Projekt lze chápat jako časově omezené úsilí, jež vede k vytvoření neopakovatelného stavu, produktu nebo služby. (Project Management Institute, 2004)

V současné době si začínáme uvědomovat potřebnost týmové práce, a to z důvodu rychlé možnosti komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami prostřednictvím počítačových sítí. Nekvalitní a neefektivní komunikace je velkým problémem v projektu. (Štefánek, 2011)

Nástroje projektového řízení poskytují flexibilitu pro plánování, řízení a sledování projektu a dávají tím pádem možnost rychle a efektivně reagovat na nevyhnutelné změny projektů. (Fiala, 2004)

2.1 Projektový management

Projektový management definuje Svozilová (2011) jako souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.

Projektový management obsahuje tyto aktivity (Svozilová, 2011):

- řízení předmětu či služby případně kombinace,
- využití výrobních technologií a specifických postupů s důrazem na požadovanou úroveň kvality výstupů projektu,
- řízení nákladů a ekonomických požadavků na efektivitu,
- vlastní řízení procesů v čase,
- koordinace jednotlivých úseků práce,
- budování mezilidských vztahů, inspirování a motivace členů týmu a s tím související efektivní řízení případných konfliktů.

Dvořák (2009) uvádí dva rozměry projektového řízení. Prvním rozměrem je projektové řízení jako souhrn metod a nástrojů napomáhajících ke splnění cíle projektu. V rámci životního cyklu projektu je naplňován projektový cíl.

Druhým rozměrem je projektové řízení chápáné jako strategie vedení společnosti, toto chápání je v širším kontextu v oblasti řízení firmy. Změnou firemní strategie směrem k unikátnosti a individuálnímu přístupu startujeme zásadní změnu celé firemní kul-

tury. Ve firmě je potřeba vytvořit podmínky pro implementaci projektového řízení. (Dvořák 2009)

Níže jsou vyjmenované specializované činnosti v průběhu projektu, které Svozilová (2011) považuje za nejdůležitější a nejnáročnější:

- transformace potřeb a požadavků zadavatele do definovaného předmětu projektu,
- vytváření odhadů a předpokladů a jejich přenos do časových plánů, finančních rozkladů a metodických postupů, optimalizace a úpravy těchto plánů,
- vyjednávání o přidělení zdrojů a zpracování podkladů a projektových dokumentů pro jejich schválení,
- obsazování projektových rolí, vyhledávání pracovníků vhodných pro splnění úkolu nebo profese,
- přidělování úkolů a jejich koordinace v projektovém týmu,
- vedení a motivování členů projektového týmu,
- vyvíjení prostředí pro vytvoření požadované kvality – návrh a prosazení postupů řízení kvality, školení, hodnocení průběhu zadávání úkolů,
- kontrola průběhu plnění projektových plánů, zjišťování souladu se skutečným postupem,
- monitorování potenciálně působících rizikových vlivů, volba a iniciace obranných opatření,
- spouštění akcí pro korigování nežádoucích odchylek od projektového plánu,
- zajištění předání výstupů projektu jeho zadavateli,
- vypořádání projektových agend – závěrečná fakturace, sestavení závěrečných interních dokumentů o průběhu projektu, hodnocení individuálního výkonu členů týmu, vypořádání majetkových a provozních záležitostí a uzavření účetní agendy.

Ze zkušeností z malých i rozsáhlejších projektů Dvořák (2009) zformuloval klíčová doporučení do tzv. „manažerského desatera pro projektové řízení“:

- Projekt je jedinečný. Snažte se i velmi podobné aktivity odlišit.

- Řídit projekt neznamená umět pouze zacházet s podpůrnými nástroji. Neobejdete se bez znalostí projektového řízení.
- Mějte na paměti Paterovo pravidlo: Jen 20 % z metodik a funkcionalit nástrojů stojí za 80 % úspěšného řízení projektu. Využívejte selský rozum a prostou logiku.
- Metodiky a nástroje přizpůsobujte svým potřebám.
- Řízení projektu je z velké části o řízení lidí – bez projektového týmu se neobejdete.
- Projekt začíná mnohem dříve než zapnutím Microsoft Office Projectu (či jiného programu). Projektové procesy začínají od okamžiku, kdy o realizaci začnete uvažovat.
- Projektový cíl se skládá ze tří závislých dimenzí.
- Řízení projektu není totéž jako projektová orientace firmy.
- Nepodceňujte či naopak nepřeceňujte řízení projektu. Přílišné zaujetí metodami a nástroji může odvést od výstupu projektu a projektového týmu.
- Rozsah projektového řízení je třeba dimenzovat podmínkám konkrétní společnosti.

2.1.1 Standardy projektového řízení

V projektovém řízení se celosvětově užívají tři standardy IPMA, PMI a PRINCE2. Liší se v pohledu na projekt a na jeho řízení. K dalším odlišnostem patří proces certifikace. Standard IPMA využívá kompetenční pojetí řízení projektu, standard PMI se zaměřuje na procesní pojetí řízení projektu a PRINCE2 je procesně zaměřená metoda řízení projektu. (Máchal, 2015) V této podkapitole budou popsány tyto standardy a uvedeny u nich slabé a silné stránky.

Project Management Institute (PMI) je nezisková organizace s celosvětovou působností, která byla založena v roce 1969 se sídlem v Pensylvánii v USA a sdružuje více než 2,9 milionu profesionálů. Standard PMI je orientován procesně a vychází z manažerské praxe a zaměřuje se na osvědčené postupy, které jsou aplikovány na většinu projektů. (Máchal, 2015)

Silné stránky (Máchal, 2015):

- vhodné pro různá průmyslová odvětví a organizace operující po celém světě,
- zaměření na procesy projektového řízení,

- obecné pojetí, může být aplikovatelné na jakýkoli projekt,
- světová příručka projektového řízení, ze které vychází i další pojetí projektového managementu.

Slabé stránky (Máchal, 2015):

- koncept řízení projektu, který neposkytuje jasný návod, jak projekt řídit,
- nezabývá se konkrétními praktickými příklady využívání nástrojů a technik projektového řízení.

Metodika PRINCE2 pochází z Velké Británie a její název je zkratkou slov Projects in Controlled Environment. V současnosti je tato metodika využívána při řízení projektů ve veřejné sféře a je Evropskou komisí doporučena jako jedna z metod projektového managementu pro řízení projektů z prostředků Evropské unie. Projekt je dle metodiky PRINCE2 chápán jako dočasná organizace aktivit, která je vytvořena s cílem dodání jednoho nebo více produktů, a to na základě schváleného investičního záměru. (Máchal, 2015)

Silné stránky (Máchal, 2015):

- aplikovatelný na jakýkoliv typ projektu,
- detailně propracovaná metoda se slovníčkem pojmů,
- kombinovatelný i s jinými modely řízení projektů.

Slabé stránky (Máchal, 2015):

- nepojímá projektové řízení komplexně, neposkytuje odpovědi na všechny otázky,
- neobsahuje metody, techniky projektového řízení a nezabývá se dovednostmi projektového manažera,
- značná administrativní zátěž.

International Project Management Association (IPMA) je sdružení, které má více než 55 členů na pěti kontinentech. Členové této organizace rozvíjejí kompetence projektového řízení v oblastech jejich působení a budují a rozvíjejí vztahy s firmami, vládními agenturami, univerzitami, vzdělávacími organizacemi a konzultačními společnostmi. IPMA se zaměřila na kompetenční pojetí pro ověření znalostí a zkušeností projektových manažerů. (Máchal, 2015)

Silné stránky (Máchal, 2015):

- vhodné pro jakýkoliv sektor,
- přesné a jasné vymezení znalostí a dovedností projektového manažera,
- definuje různé úrovně projektového manažera od nejzkušenějších po nejméně zkušené.

Slabé stránky (Máchal, 2015):

- používá jen základní terminologii projektového řízení,
- často pouze vyjmenovává základní metody a techniky projektového řízení, nerozpracovává je,
- není detailní zaměření na jednotlivé metody a úkoly projektového řízení.

Tab. 1 Rozhodovací tabulka pro výběr vhodné formy projektového řízení

| Počet zaměstnanců v organizaci | Odvětví | | | | |
|--------------------------------|---------|--------|--------|--------------|----------------|
| | Průmysl | Obchod | Služby | Stavebnictví | Veřejná správa |
| méně než 10 | IPMA | IPMA | IPMA | IPMA | PRINCE2 |
| méně než 50 | PMI | IPMA | IPMA | PMI | PRINCE2 |
| více než 50 | PMI | PMI | PMI | PMI | PRINCE2 |

Zdroj: Máchal, 2015

V rozhodovací tabulce jsou uvedeny doporučení jaký standard zvolit v určitém odvětví dle velikosti firmy. Pro zpracování projektu této práce byl zvolen standard IPMA, protože firma se řadí k malým firmám a působí v odvětví obchodu a služeb.

2.2 Projekt

Projekt je dle Kerznera (2009) krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Definiční projektu lze také vymezit dle Štefánka (2011) pomocí pěti atributů, kterými jsou: jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým. Jedinečnost souvisí s cílem projektu a určuje nám, jak originální problém budeme řešit. Různorodost metod je reprezentována v atributu komplexnosti. S originálností projektu souvisí i míra rizika

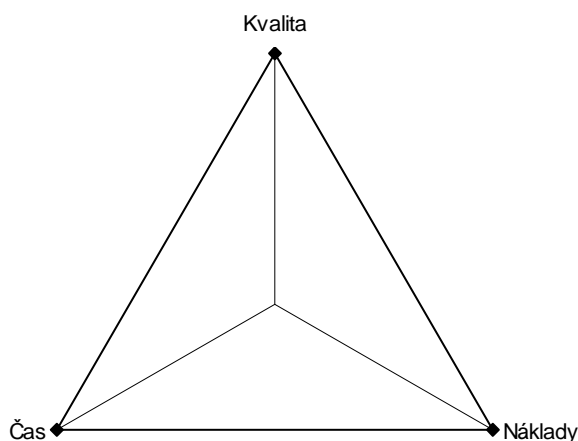
projektu. Projekt je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. (Štefánek, 2011)

Kerzner (2009) specifikuje projekt jako jakýkoli jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, definováno datum začátku a konce uskutečnění, stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.

2.2.1 Projektový trojimperativ

Projektový cíl se skládá ze tří základních podmínek, proto se nazývá trojpodmínka či trojimperativ. **Projekt je považován za úspěšný, pokud jsou splněny všechny tři podmínky současně – dodržet kvalitu, čas i náklady.** Kvalitu a cíl chceme maximalizovat a náklady minimalizovat. Jen hrstka projektů je díky tomu považována za úspěšné, protože velmi často u komerčních projektů bývá na úkor dodržení času ošizena kvalita. (Dvořák, 2009). Dle Verzucha by měl být kladen důraz na dodržení rovnováhy mezi třemi parametry po celou dobu realizace projektu. (2008)

Fuhrmannová (2013) trojimperativ rozšiřuje na magický terč, který zahrnuje čtyři kvadranty: kvalitu, termín, rozpočet a lidské zdroje.



Obr. 1 Trojimperativ projektu

Zdroj: Doležal, 2012

Základny projektového managementu Svozilová (2011) definuje takto: Čas je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu. Zdroje jsou projektu přiděleny a budou průběžně užívány a čerpány. Náklady jsou finanční projev užití zdrojů v časovém rozložení.

Dvořák (2009) tyto tři části rozděluje do dvou kategorií, v kterých je třeba obstát, aby byl projekt úspěšný. První kategorie se nazývá produktová a řadí se do ní kvalita výstupu a do druhé procesní části je zahrnuta rovina času a nákladů.

2.2.2 Životní cyklus a fáze projektu

Životní cyklus projektu se skládá ze tří fází: předprojektové, projektové a poprojektové. Obecně platí, že životní fáze cyklu projektu definují, jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu, jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích generovány a jak jsou ověřovány a hodnoceny. V poslední řadě je zde uvedeno, kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích. (Svozilová, 2011)

V **předprojektové fázi** probíhá analyzování námětů na projekt. V této fázi se zvažuje životaschopnost projektu a jestli o něj bude zájem. Výsledkem této fáze je doporučení, zda je vhodné projekt realizovat případně nerealizovat. (Ježková, 2013) Dle Štefánka se předprojektová fáze skládá z formování myšlenky, sestavení plánu realizace a vytvoření kontroly a schválení či neschválení projektu. Podcenění této přípravné fáze vede k neúspěchu projektu. (Štefánek, 2011)

V předprojektové fázi je velmi důležitá část plánování realizace a nadefinování projektu, v níž je třeba sestavit podrobný plán, který nás navede, jak dosáhneme cíle. Při sestavování plánu musíme nahlížet na výsledky realizovaných analýz. Je třeba mít jasně definované cíle projektu, podrobný popis výstupů projektu, seznam všech plánovaných aktivit, definování zodpovědnost členů projektového týmu, podrobný rozvrh projektu, finanční prostředky na pokrytí nákladů projektu, zpracovanou analýzu potenciálních rizik a příležitostí. Úspěšnost projektu závisí na jasnosti a přesnosti sestaveného plánu a dále na schopnostech projektového týmu dosáhnout stanovených cílů. (Štefánek, 2011)

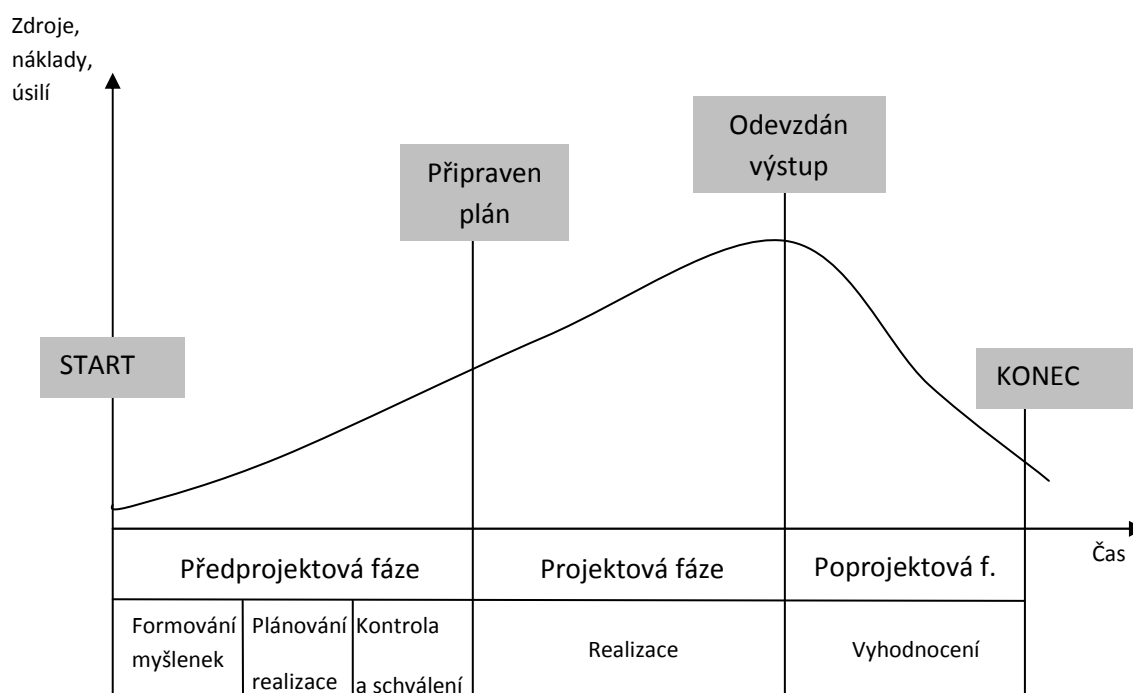
Poslední část předprojektové fáze tvoří kontrola před začátkem realizace projektu. Předprojektová fáze skončí, jakmile mají všichni členové projektového týmu přidělenou

práci, rozdělenou zodpovědnost za úkoly, sestaven komunikační plán i pro případ nějakých problémů či nenaplánované události, připraven systém sledování časového rozvrhu, produktivity práce a čerpání nákladů. (Štefánek, 2011)

Projektová fáze je samotná realizace projektu. Tuto fázi lze rozdělit na zahájení projektu (start-up), plánování, vlastní realizaci, respektive implementaci projektu a ukončení projektu. (Ježková, 2013) Realizační část projektu je nejnáročnější z hlediska projektového řízení, protože je složena z velkého množství aktivit a zdrojů. Důležité je v průběhu porovnávat plán a skutečnost a nečekané problémy řešit okamžitě. Je třeba udržovat aktivní komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami a udržovat produktivitu práce. Cílem realizační fáze je dodržet plán a tato fáze končí odevzdáním plánovaného výstupu. Kvalitní plán, schopnost členů projektového týmu a přízeň osudu ovlivňují hladkost průběhu fáze projektové. (Štefánek, 2011)

Závěrečnou fází je **fáze poprojektová**, v které probíhá zhodnocení projektu a tím projekt končí. Tato fáze začíná po předání všech výstupů a ukončení projektu. Provádí se zde analýza ukončeného projektu a jeho zhodnocení úspěšnosti. (Ježková, 2013) Zpětnou vazbu projektu je nutné vyhodnotit od všech zainteresovaných stran. Po úspěšném projektu se hodí zhodnotit projekt na závěrečném večírku či konferenci. (Štefánek, 2011) Do této fáze se řadí i udržení výstupů projektu v běžném provozu organizace. (Ježková, 2013)

V obrázku níže je znázorněn životní cyklus projektu. V diplomové práci se budu zabývat předprojektovou fází navrhovaného projektu.



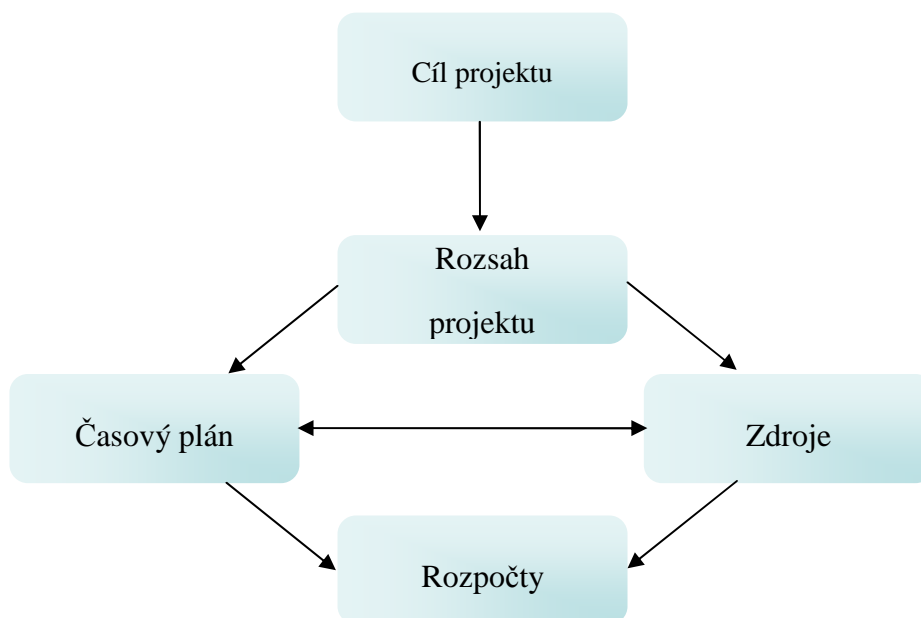
Obr. 2 Životní cyklus projektu

Zdroj: Štefánek, 2011

Pro realizaci úspěšného projektu je třeba uvědomit si 5 kroků k úspěšnému projektu, které uvádí Doležal (2013):

- **Identifikace - Čeho chceme vlastně dosáhnout?** V této fázi je doporučené si vytvořit projektový záměr a logický rámec. Z těchto dokumentů je pak vytvořena povinná **identifikační listina projektu**. (Doležal, 2013) Cílem je prověřit, zda je záměr projektu smysluplný. Využívají se k tomu metodiky a nástroje pro zahájení projektu. Důležité je vyhodnotit proveditelnost (testuje se, zda má smysl projekt provádět) a realizovatelnost (posuzuje se schopnost dosáhnout cíle) projektu. V této fázi se vytváří dokumentace projektu s návrhem projektu, která by měla obsahovat popis jednotlivých variant, rizik, návrh projektového týmu. Také necháme schválit záměr od jednatelů společnosti. Využití klíčového nástroje logický rámec napomůže určit přidanou hodnotu projektu. (Dvořák, 2009)

- **Zadání - Co vše bude projekt obnášet?** K odpovědi na danou otázku nám pomůže vypracování nepovinných dokumentů, ke kterým patří registr zainteresovaných stran a tabulka souvislostí. Pro rozložení celku na menší části využijeme v této fázi nástroj **WBS (Work breakdown structure)**, který pokrývá věcný rozsah projektu. Věcným rozsahem jsou myšleny práce, které je na projektu třeba odvést, aby bylo dosaženo cíle. Kvalitně zpracovaná WBS vytváří pevný základ pro vytvoření přiřazení zodpovědností, harmonogramu a rozpočtu projektu. WBS se sestavuje od větších a komplexních celků do podrobnějších detailů. WBS na nejnižší úrovni obsahuje výsledek práce projektu, tedy jeho fyzický výstup. (Doležal, 2013)
- **Plánování - Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát během realizace?** Doležal (2013) doporučuje zpracovat dokumenty: plán řízení projektu, organizační struktura, role a odpovědnost, komunikační plán. K povinným dokumentům v této etapě patří **matice odpovědnosti, registr rizik, rozpočet a finanční plán, harmonogram**. (Doležal, 2013) Čím lépe je projekt naplňován, tím jednodušší je sledování, řízení a následné ukončení projektu. Plánování projektu zahrnuje dimenzi provedení, času a nákladů. (Dvořák, 2009)



Obr. 3 Schéma plánování projektu

Zdroj: Doležal, 2012

- **Realizace - Jak projekt urdit?** V části realizace je důležité vést **zápisy z porad a změnové požadavky**. K dobrovolným dokumentům patří pak report o stavu projektu, seznam bodů k řešení, z kterých vychází změnové požadavky. A ze změnových požadavků je vhodné si vést seznam poučení. (Doležal, 2013) Je možné využít několik alternativ od organizování porad projektového týmu po automatizaci tohoto procesu. Využívají se nástroje, které pomohou při rozhodování o dalším průběhu projektu. (Dvořák, 2009)
- **Ukončení - Jak projekt správně zakončit?** Povinnými dokumenty v této etapě jsou dle Doležala (2013) **akceptační protokol a vyhodnocení projektu**. Před akceptačním protokolem je vhodné si vytvořit předávací protokol. Po vyhodnocení projektu se doporučuje vytvořit poučení z projektu. (Doležal, 2013)

Dvořák (2009) uvádí podobných pět fází projektu: iniciace, plánování, sledování, řízení, ukončení. Rozdíl oproti Doležalovi je pouze v druhé fázi, kde Doležal uvádí zadání a Dvořák již plánování, které má Dvořák až v třetí fázi. V předchozí části jsem uvedla do stejných fází projektu informace od Doležala i Dvořáka.

2.2.3 Produkt projektu

Cílem projektu je vytvořit unikátní produkt (předmět či službu či jejich kombinaci), který naplní očekávání zadavatele projektu. (Svozilová, 2011)

Pro produkt platí jedna z možností níže či jejich kombinace (Svozilová 2011):

- je kvantifikovatelný a představuje ucelený fyzický objekt nebo jeho část,
- jedná se o službu, která například zlepšuje výkonost podnikového procesu,
- jde o výsledek, který se stává výstupem pro jiné interní či externí procesy.

2.3 Popis vybraných metod, technik projektového managementu

Dle Máchala (2015) patří mezi nejvýznamnější metody a techniky pro IPMA: metoda logické rámcové matice, řešení konfliktu zdrojů, metody oceňování a návratnosti projektu, kvantitativní metody řízení rizik. Více se jednotlivým metodám budu věnovat níže.

2.3.1 Metoda logické rámcové matice

Logická rámcová matice nazývána také logický rámec je pomůcka sloužící pro stanovování cílů projektu a také jako podpora pro jejich dosahování. (Doležal, 2012) Máchal (2015) považuje definování projektu dle logické rámcové matice za základ pro řízení projektu. Tato matice je vhodná pro identifikaci a analýzu problémů a také definování cílů a stanovení konkrétních aktivit k řešení těchto problémů. Připravovaný projekt se testuje jak z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení daného problému, tak také z hlediska proveditelnosti a trvalé udržitelnosti. Tato metoda se provádí ve fázi přípravy projektu a také je klíčovým nástrojem i pro implementaci a hodnocení projektu. (Máchal, 2015)

Dle Dvořáka (2009) se jedná o klíčový nástroj, na který můžou být navázány další metody a mezi výhody zavedení logického rámce do projektu dle něj patří:

- Detailní a jasný popis výstupu projektu zajistí jasnost, co přesně se za výstup projektu považuje. Snižuje se riziko změn ve výstupu projektu.
- Vyplnění všech polí logického rámce je signálem skutečnosti, že je projekt definován úplně.
- Jasný popis projektu zajistí pochopení u členů projektového týmu.

Tab. 2 Schéma logického rámce

| | Popis | Objektivně ověřitelné ukazatele | Způsob ověření | Předpoklady realizace |
|--|---|--|--|--|
| Přínosy | Co je důvodem realizace projektu? K čemu by měl přispět? Co by mělo nastat po jeho realizaci? | Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo záměru? | Jak ověříme ukazatele? | - |
| Cíl | Popis stavu řešené problematiky v okamžiku ukončení projektu. | Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo cíle? | Jak ověříme ukazatele? | Za jakých předpokladů bude cíl skutečně v souladu s očekávanými přínosy? |
| Výstupy projektu | Konkrétní výstupy projektového týmu. Co bude projektový tým a jeho jednotliví členové konkrétně vytvářet? | Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo jednotlivých výstupů? | Jak ověříme ukazatele? | Za jakých předpokladů povedou činnosti k cíli? |
| | Popis | Zdroje | Hrubý časový rámec | Předpoklady realizace |
| Hlavní skupiny činností | Jaké činnosti povedou ke každému výstupu? | Jak náročná bude každá činnost na zdroje? Peníze, člověk, atd. | Jak dlouho bude každá činnost asi trvat? | Za jakých předpokladů povedou činnosti k výstupům? |
| Předběžné podmínky | | | | |
| Jaké jsou předběžné podmínky realizace projektu? | | | | |

Zdroj: Doležal, 2013

2.3.2 Projektový záměr

Projektový záměr je hlavní posuzovat ze dvou hledisek: proveditelnosti a realizovatelnosti. Při hodnocení proveditelnosti testujeme, zda vůbec má smysl projekt provádět. Z pohledu realizovatelnosti se soustředíme na schopnost projektu dosáhnout cíle za předpokládaných podmínek. (Dvořák, 2009)

Je třeba se na projekt dívat ze dvou částí. Zaprvé posuzujeme produktovou část, která hodnotí schopnost obstát v kvalitě výstupu a zadruhé je třeba obstát v části procesní čili v rovině času a nákladů. (Dvořák, 2009)

2.3.3 Hierarchická struktura práce WBS

Cílem hierarchické struktury práce (WBS – Work Breakdown Structure) je rozložení rozsahu práce na projektu na menší lépe říditelné balíčky práce. (Fiala, 2004) Každý projekt se skládá z mnoha postupných kroků, které umožní projekt rozložit na menší části, které se týmu snadněji plánují a řídí. Jedná se o strukturu rozpadu prací na projektu. Slovem práce je zde myšlená dokončená vykonaná práce. Výsledná WBS zahrnuje výsledky práce, kterou je na projektu třeba odvést, aby bylo dosaženo cíle. (Doležal, 2013)

V případě, že by WBS nebylo zpracováno, tak by chyběl přehledný podklad, co má být v jaké části projektu dodáno. Hrozilo by pak větší riziko, že by nebylo něco podstatného dodáno a pak by se projekt mohl vymknout kontrole. (Doležal, 2013)

2.3.4 Zdrojová analýza

V projektovém řízení máme dva druhy zdrojů: lidské a materiální. Zdrojové plánování projektu je zaměřeno na procesy potřebné pro realizaci projektu z hlediska zdrojů čili prostředků a pracovních sil. Cílem zdrojového plánování je určit, zda jsou dostatečně naplánovány: pracovní síla, materiál (včetně energií), stroje a zařízení nutné k provedení činnosti. Provádění zdrojové analýzy má smysl jen u zdrojů, kterých je větší počet či kde je jejich množství limitováno. (Štefánek, 2011)

Analýza zdrojů projektu prozkoumává potřebu zdrojů projektu v celém jeho plánovaném průběhu. Typickým pracovním zdrojem jsou lidé. (Ježková, 2013)

Důležitým dokumentem pro plánování zdrojů je matice odpovědnosti, která v době plánování projektu přiřadí jednotlivé činnosti konkrétním lidem, kteří za ně zodpovídají. (Doležal, 2013)

Při plánování zdrojů se vychází především z odborného úsudku, zkušeností a znalostí. Struktura projektu, časový plán a znalost disponibilního množství zdrojů jsou podklady pro plánování zdrojů. (Máchal, 2015) Plánování zdrojů vychází ze stanovené-

ho rozsahu projektu (WBS), z představy o časovém harmonogramu a případně i z definice cílů a rozsahu prací. Důležitým aspektem je povědomí o možné nákladnosti jednotlivých činností. (Doležal, 2012)

Hlavní procesy plánování zdrojů zahrnují identifikaci potřeby zdrojů, zjištění omezení, porovnání a vyrovnání zdrojů a vyřešení konfliktů. (Doležal, 2012)

Jedná se o zdroje času (harmonogram projektu), pracovní síly (projektový tým), finančních prostředků, hmotných prostředků (materiál, budovy a zařízení), informačních technologií. (Svozilová, 2011)

Identifikace potřeby zdrojů se provede zaznačením potřebných zdrojů do časového plánu projektu. Prozkoumáme, které zdroje máme k dispozici a určíme jejich omezení dostupnosti nebo kapacity. Fáze porovnání probíhá srovnáním identifikovaných potřeb se zjištěnými omezeními a identifikujeme konflikty zdrojů. Konflikty zdrojů lze řešit primárně využitím rezerv v časovém plánu. Mezi další možnosti vyřešení konfliktu zdrojů patří využití přesčasové práce, vyměnění zdrojů za zdroje výkonnější, stanovení dalších možností k odstranění konfliktu zdrojů. V poslední řadě se snažíme vyřešit problematická místa, abychom dosáhli vyrovnání zdrojů a vyřešení konfliktů. (Doležal, 2012)

Hlavní procesy kapacitního plánování zahrnují dle Štefánka (2011):

- **Určení potřebných zdrojů projektu a nároků na ně.** Pro zdrojovou analýzu je potřebné stanovit v časovém plánu projektu nároky na jednotlivé druhy zdrojů a stanovit jejich celkové limitní množství. K základním zdrojům pro ohodnocování zdrojů je odborný úsudek. Činnosti se obvykle ohodnocují průměrnou potřebou jednotlivých druhů zdrojů v průběhu všech činností nebo prostřednictvím zdrojových křivek, případně dobou nasazení zdroje.
- **Sestavení analýzy rozvrhu zdrojů projektu.** Výpočet rozvrhu zdrojů podle časového plánu projektu je výstupem zdrojového plánování, který spočívá v sumarizaci nároků činností na jednotlivé druhy zdrojů v jednotlivých obdobích projektu. Porovnává se s disponibilním množstvím zdrojů, které se případně vyrovnává. Vyrovnáním zdrojů se rozumí postup řešení rozporů pomocí jiného uspořádání čin-

ností v čase, protože vzniklo nahromadění požadavků na čerpání daného zdroje v určitém časovém období. (Štefánek, 2011)

Výstupy kapacitního plánování rozlišuje Doležal na výstupy (2012):

- V tabulkové formě
- V grafické formě, které se dělí na:
 - Histogramy – jedná se o sloupcový graf potřeby zdrojů, kde na ose X je znázorněn čas a na ose Y jednotky kapacit plánovaných zdrojů.
 - Ganttův diagram zdrojů – zde jsou nároky na zdroje vyjádřeny jako obdélníky nad časovou osou. Délka obdélníku znázorňuje trvání činnosti a jeho výška odpovídá počtu požadovaných zdrojů.

2.3.5 Časová analýza projektu

Harmonogram projektu neboli časový plán projektu získáme pomocí odhadnutí dob trvání jednotlivých úkolů, jejich následných propojení do síťového diagramu a doplnění časových omezení. (Dvořák, 2008)

Metoda PERT

Metoda řízení času projektu je technika vyhodnocení a revize programu PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Jedná se o metodu síťové analýzy, která se využívá k odhadování doby projektu v případě, kdy je součástí odhadu trvání jednotlivých aktivit vysoká míra nejistoty. Aplikuje se zde metoda síťové cesty (CPM). (Schwalbe, 2011) Metoda CPM využívá pro vyhodnocení pevné délky dob trvání činností projektu. (Project Management Institute, 2004)

V technice PERT se zpracovává pravděpodobnostní odhad času, který je založen na třech odhadech: optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický. Při aplikaci této metody se nejdříve vypočte vážený průměr odhadovaných dob trvání jednotlivých aktivit. Díky výpočtu váženého průměru se do dob trvání aktivit promítne i určité riziko skryté v odhadech dob trvání jednotlivých aktivit. (Schwalbe, 2011)

Hlavní **výhodou metody PERT** oproti CPM je, že zohledňuje riziko související s odhadováním doby trvání aktivit a tím vede metoda PERT k vytvoření realističtějšího harmonogramu projektu. Nevýhodou této metody je její větší pracnost oproti CPM. (Schwalbe, 2011)

Na závěr metod je nalezena a vyznačena kritická cesta, která ukazuje nejdelší cestu grafem a představuje nejkratší délku trvání projektu. Časové rezervy jsou na kritické cestě nulové. Zdržení činností na kritické cestě znamená prodloužení termínu projektu. (Ježková, 2013)

Ganttovy diagramy

Ganttovy diagramy také nazývané lineární či úsečkové diagramy znázorňují časový průběh několika činností, které často probíhají současně. Jejich tvůrce H. L. Gantt je původně vymyslel pro plánování a sledování činností v amerických loděnicích za I. světové války. (Ježková, 2013)

Aktivity v diagramu by měly odpovídat aktivitám uvedeným ve WBS a měly by být v souladu se seznamem aktivit a milníků. (Schwalbe, 2011) Princip metody Ganttových diagramů je založen na jednoduchém rozložení všech aktivit a milníků projektu v čase. Na každý řádek se zapisuje vždy jen jedna aktivita či milník a jejich průběh je znázorněn obdélníkem. Na ose y jsou psány činnosti, kde na jejich pořadí nezáleží, ale pro přehlednost je vhodné začínat od aktivit na začátku projektu dále. Osa x znázorňuje čas. (Ježková, 2013)

Milníky bývají důležitou součástí harmonogramů hlavně u velkých projektů. Milníky jsou úkoly s nulovou délkou trvání. U milníků se stejně jako u cílů využívá kritéria SMART (specifické, měřitelné, akceptované, realistické, termínované). (Schwalbe, 2011)

Mezi **výhody Ganttových diagramů** patří dle Štefánka (2011):

- jednoduchost nakreslení a čtení,
- vhodnost pro statické prostředí,
- užitečný nástroj pro přehled činností projektu,
- široké využití,
- součást většiny počítačových programů pro řízení projektů.

Nevýhody Ganttových diagramů spatřuje Štefánek v (2011):

- nepřehlednosti v případě, že jde o stovky či tisíce činností,
- obtížnosti v aktualizaci, v případě, že se provádí velké množství změn,
- nemožnosti srovnání časového hlediska s náklady,
- optimalizaci zdrojů nepomůže,
- nezvýraznění činností, které rozhodujícím způsobem ovlivňují délku trvání projektu,
- komplikovaném určení výslovně možných návazností jednotlivých činností.

2.3.6 Nákladová analýza projektu

Standard IPMA rozděluje náklady na (Máchal, 2015):

- projektové,
- režijní,
- vycházející přímo z čerpání zdrojů,
- související s činnostmi tvořící výsledný produkt.

Ekonomové definují náklady jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů. V rámci plánování nákladů je oceňován čas strávený na projektu a využití lidských, materiálních či finančních zdrojů. (Doležal, 2012)

Mezi **metody plánování nákladů** Máchal (2015) uvádí:

- **Odhadování nákladů**, kde se využívají techniky uvedené níže. Při odhadování nákladů je třeba počítat s rezervami.
 - Odhady na základě podobnosti neboli odhady shora dolů. Vychází se ze skutečných nákladů již zrealizovaného podobného projektu. Pro určení nákladů se využívá odborného úsudku. Tato metoda patří mezi méně nákladnou, ale i méně přesnou.
 - Parametrické modelování. V této metodě se využívá parametrů v matematickém modelu pro předpovědění nákladů projektu. Přesnost odhadu je závislá na přesnosti vstupních dat.

- Odhad načítáním spočívá v odhadování nákladů na jednotlivé práce, jedná se o metodu zdola nahoru. Jednotlivé náklady se následně načítají. (Máchal, 2015)
- **Rozpočtování nákladů** se zaměřuje na rozdělování celkových odhadovaných nákladů na jednotlivé činnosti projektu s cílem stanovit srovnávací základnu nákladů pro měření výkonů v projektu. Rozvrh nákladů v závislosti na časovém plánu projektu je výstupem. Jedná se o sumarizaci nákladů na jednotlivé zdroje přiřazené k jednotlivým obdobím projektu. (Máchal, 2015)

Rozpočet projektu

Rozpočet projektu patří mezi stěžejní části projektového plánu a je důležitý pro všechny zainteresované strany projektu, mezi které patří vlastníci projektu, koordinátoři týmu, členové týmu. (Doležal, 2012)

Základní rozpočet projektu musí být odvozen z odhadů používaných nákladů v okamžiku tvorby návrhu projektu. V návrhu rozpočtu budou zahrnuty všechny oprávněně požadované výše výdajů ze všech útvarů zapojených v projektu. Ideálně by za tyto odhady měli nést manažeři útvarů zodpovědnost. (Turner, 2013)

Podrobný rozpočet projektu vzniká ve fázi plánování projektu a vytváří se obvykle „zdola – nahoru“. Rozpočet je tvořen dle ocenění pracovních balíků (nejnižší úroveň WBS), ocenění práce neboli aktivit projektu a na závěr jsou vloženy rezervy na krytí rizik. Výše rezervy mohou být stanoveny jako procento celkových výdajů projektu nebo se stanoví rezervy pouze pro některé položky rozpočtu. Typickými příklady rezerv jsou dodatečné náklady, které jsou vhodné uvažovat například při rekonstrukci nebo kurzové ztráty u projektů využívající nákup či prodej ze zahraničí. (Doležal, 2012)

2.3.7 Analýza řízení rizik

Riziku není možné se zcela vyhnout. Není reálné projekt řídit bez rizika. Okolní prostředí a nároky vždy přináší rizika na výsledky projektu. Větší riziko znamená zároveň možnost většího zisku i ztrát. Je třeba se na riziko dívat z obou uhlů pohledu. (Korecký, 2011)

Čím přesněji je definován předmět a cíle projektu, tím je riziko nižší. Nejvíce rizik vzniká z nejednoznačných definic předmětu a cíle projektu. Předem definované riziko má vyšší šanci na úspěšné vyřešení. Pokud riziko neřídíme, je velký dopad náhodnosti, která s sebou nese většinou horší výsledky než při aktivním řízení rizik. (Korecký, 2011)

Řízení rizik je třeba dělat efektivně. Zabýváme se jen riziky, kde vynaložené úsilí přinese výsledky, jež toto úsilí přesvědčivě převyšují. Nejistoty při přípravě a realizaci projektu nemusí způsobit projektu jen škody, ale mohou být i zdrojem příležitostí ke zlepšení výsledků projektu. Omezením se na hledání pouze rizik ohrožujících projekt se o tyto příležitosti připravíme. (Korecký, 2011)

Řízení rizik zahrnuje identifikaci, analýzu a reakci na rizika v průběhu celého životního cyklu projektu. Řízení rizik patří mezi často přehlížený aspekt řízení projektů.

Kvalitní analýza rizik obsahuje hodnocení pravděpodobnosti a dopadu identifikovaných rizik za účelem stanovení jejich důležitosti a priorit. K tomu se využívá matice pravděpodobnosti a dopadu k výpočtu rizikových faktorů. (Schwalbe, 2011)

Mapa rizik slouží k vizualizaci charakteru rizika a jejím přínosem je zejména grafické oddělení rizik se stejnou hodnotou součinu na rizika, která mají nízkou pravděpodobnost a vysoký dopad nebo naopak vysokou pravděpodobnost a nízký dopad. Toto třídění má důvod pro určení vhodné strategie ošetření rizika. (Korecký, 2011)

Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis) vyžaduje pracovat s podrobným rozbořením hrozeb, scénářů, hodnot pravděpodobnosti a hodnot dopadů. Jedná se o složitější a pracnější metodu, která podporuje tým v nalezení opatření ke snížení rizik.

Její postup se skládá ze čtyř kroků (Doležal, 2012):

1. Identifikace nebezpečí projektu

V prvním kroku projektový tým identifikuje nebezpečí sestavením seznamu ideálně ve formě tabulky. Hrozbou je konkrétní projev nebezpečí a scénářem je myšlen děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby. V jednom sloupci tabulky uvedeme hrozbu a do vedlejšího sloupce uvedeme scénář. (Doležal, 2012) Je vhodné identifikovaná rizika rozdělit do skupin. (Ježková, 2013)

2. Kvantifikace rizik projektu

V druhém kroku provádíme kvantifikaci rizik a doplníme tabulku z prvního kroku o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika. Hodnota rizika se určí jako součin pravděpodobnosti a hodnoty dopadu. (Doležal, 2012)

Tab. 3 Tabulka pro kvantifikaci rizik projektu metoda RIPRAN

| Poř. č. | Hrozba | Scénář | Pravděpodobnost | Dopad na projekt | Hodnota rizika |
|---------|--------|--------|-----------------|------------------|----------------|
| 1. | | | | | |
| ... | | | | | |

Zdroj: Doležal, 2012

Pravděpodobnost rizika je možné ohodnotit verbální kvantifikací na vysokou, střední a nízkou pravděpodobnost. Verbálně lze hodnotit i nepříznivé dopady na projekt, jedná se o velký nepříznivý, středně nepříznivý a malý nepříznivý dopad na projekt. Bližší informace k verbálnímu dělení pravděpodobností a nepříznivých dopadů jsou uvedeny v tabulkách níže. (Doležal, 2012)

Tab. 4 Verbální hodnocení pravděpodobnosti rizika

| | | |
|----|-------------------------|-----------|
| VP | Vysoká pravděpodobnost | nad 66 % |
| SP | Střední pravděpodobnost | 33 - 66 % |
| NP | Nízká pravděpodobnost | pod 33 % |

Zdroj: Doležal, 2012

Tab. 5 Tabulka nepříznivých dopadů na projekt

| | | |
|----|--------------------------|---|
| VD | Velký nepříznivý dopad | Ohrožení cíle projektu, ohrožení koncového termínu projektu, možnost překročení celkového rozpočtu projektu, škoda přes 20 % hodnoty projektu |
| SD | Střední nepříznivý dopad | Škoda 0,51 - 19,5 % z hodnoty projektu, ohrožení termínu, nákladů, zdrojů některých dílčích činností, vyžaduje mimořádné akční zásahy do plánu projektu |
| MD | Malý nepříznivý dopad | Škody do 0,5 % z celkové hodnoty projektu, dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu |

Zdroj: Doležal, 2012

Z předchozích dvou tabulek se pak vyhodnotí verbální hodnota rizika. Tabulka níže z výše pravděpodobnosti rizika a z výše nepříznivého dopadu vyhodnotí verbálně hodnotu rizika. Ve sloupcích jsou uvedeny dopady a v řádcích pravděpodobnosti. Vysvětlivky ke zkratkám použitým v tabulce níže:

VHR ... vysoká hodnota rizika

SHR ... střední hodnota rizika

NHR ... nízká hodnota rizika

Pro názornost je tabulka doplněna o barvy, kdy nejsvětleji je uvedena nízká hodnota rizika.

Tab. 6 Vazební tabulka pro přiřazení hodnoty rizika verbálně

| | VD | SD | ND |
|----|-----|-----|-----|
| VP | VHR | VHR | SHR |
| SP | VHR | SHR | NHR |
| NP | SHR | NHR | NHR |

Zdroj: Doležal, 2012

3. Reakce na rizika projektu

Ve třetím kroku se sestavují opatření na snížení hodnot rizika na akceptovatelnou úroveň. Návrhy na opatření rizik se zapisují do tabulky, v které jsou u každého opatření uvedeny předpokládané náklady, termín realizace opatření a vlastník rizika. V posledním sloupci této tabulky je uvedena nová hodnota sníženého rizika. (Doležal, 2012)

Tab. 7 Tabulka reakce na rizika projektu metoda RIPRAN

| Poř. č. | Návrh na opatření | <ul style="list-style-type: none"> • Předpokládané náklady • Termín realizace opatření • Vlastník rizika | Nová hodnota sníženého rizika |
|---------|-------------------|---|-------------------------------|
| 1. | | | |
| ... | | | |

Zdroj: Doležal, 2012

4. Celkové posouzení rizik projektu

V posledním kroku se posuzuje celková hodnota rizika a vyhodnotí se rizikovost projektu. Určí se, zda je možné pokračovat v realizaci projektu bez zvláštních opatření. (Doležal, 2012)

2.3.8 Metody oceňování a návratnosti projektu

Při hodnocení investičních projektů se využívají zejména principy (Máchal, 2015):

- princip jediného motivu – maximalizace majetku vlastníků,
- princip jistoty – ekvivalence určitosti,
- princip hotovostních toků,
- princip požadované míry výnosnosti – vztah mezi cash flow projektu a náklady na realizaci projektu.

V předprojektové fázi v části plánování je zpracován hrubý odhad nákladů projektu. Tento rozpočet vzniká „zdola – nahoru“ a skládá se z ocenění pracovních balíků (nejnižší úroveň WBS), ocenění aktivit, vložení rezervy na krytí identifikovaných a neidentifikovaných rizik. (Doležal, 2012)

2.3.9 Mentální mapování

Mentální mapu definuje Tony Buzon (2007) jako nejdokonalejší organizační nástroj lidského mozku. Jedná se o nejsnadnější prostředek pro dostání informací do našeho mozku a naopak i jak dostat informace z mozku ven. Jde o tvůrčí a efektivní způsob pro psaní poznámek. Hlavní výhoda mentálních map oproti běžným poznámkám je v tom, že zaměstnává obě mozkové hemisféry. Při tvorbě mentální mapy se využívá synergické myšlení a asociace. Mentální mapy lze použít při plánování, učení se a jsou také vhodným nástrojem pro brainstorming či koučink. (Buzon, 2007)

Ke tvoření mentálních map nám postačí čistý nelinkovaný list papíru a barevné fixy či pastelky. Nebo lze využít programy pro tvorbu mentálních map například software Xmind.

Kroky pro vytvoření mentální mapy (Buzon, 2007):

- Doprostřed čistého papíru napište téma. Uprostřed je vhodné začít, aby bylo možné působit a vyjadřovat se všemi směry.
- Ústřední představu je vhodné doplnit obrázkem, protože názorné vyobrazení vydá za tisíce slov a pomáhá využít představivost.
- Při tvorbě mentální mapy se využívají různé barvy. Barvy podporují tvůrčí myšlení.
- Ze středu vychází na všechny strany různé barevné větve, které se dále rozvětvují do větví dalších úrovní. Tato metoda funguje na bázi asociací.
- Větve je důležité zakreslovat jako křivky. Není vhodné využívat přímky.
- Pro linku užíjte jednoduché klíčové slovo či slovní spojení. Klíčová slova zvyšují účinnost a flexibilitu mentálních map.
- Využívejte obrázky k znásobení efektu slov.

Mentální mapy v minulosti užívali světový velicí: Leonardo da Vinci, Michelangelo, Charles Darwin, Isaac Newton, Albert Einstein, Thomas Edison, Galileo Galilei a další. (Buzon, 2007)

2.3.10 Strategická situační analýza

V této podkapitole se budu zabývat strategickou situační analýzou, která je podpůrným nástrojem pro management společnosti při tvorbě strategie. (Smejkal, 2010) Tato analýza se využívá ke zjištění současné situace společnosti. Prakticky se touto analýzou budu zabývat v následující kapitole analýzy současného stavu společnosti.

Nejprve se zaměřím na analýzu obecného okolí, k níž slouží analýza SLEPT. K interní analýze organizace v práci využiji analýzu McKinsey 7S. Analýzou oborového prostředí se zabývá Porterův model pěti sil. Jako poslední bude provedena SWOT analýza. (Smejkal, 2010)

Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey ze Stanfordské univerzity. Název je složen ze zkratk Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. V projektovém managementu je tato technika osvědčena v oblasti řízení rizik. (Máchal, 2015)

Při vytváření SWOT analýzy je vhodné její sestavení rozšířit o seřazení silných, slabých stránek, příležitostí hrozeb v pořadí dle významu a důležitosti jednotlivých položek. Toto seřazení nám napomůže zvolit vhodnou strategii. Je možné využít čtyři možné strategie: SO znamená, že využijeme silnou stránku k příležitosti, WO přezkoumáme slabou stránku k využití příležitosti, SW využijeme silnou stránku k odvrácení hrozby, WT změnou slabé stránky budeme čelit hrozbě. (Doležal, 2012)

Možné strategie z analýzy SWOT uvádí přehledně obrázek níže.

| | S Silné stránky | W Slabé stránky |
|----------------|-----------------|-----------------|
| O Příležitosti | SO | WO |
| T Hrozby | SW | WT |

Obr. 4 Strategie možných přístupů ze závěrů analýzy SWOT

Zdroj: Doležal, 2012

3 Analýza současného stavu

V první části této kapitoly bude představena společnost, pro kterou bude tvořen návrh změny. V další části kapitoly se budu zabývat analýzou vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Využiji k tomu modelů SLEPT, Porterova, 7S a na závěr rozšířenou SWOT analýzu.

Analytická část práce je věnována společnosti ČAČKON, s.r.o., která se zabývá aktivním telemarketingem. Více informací o podniku, je uvedeno v následující podkapitole.

3.1 Představení podniku

3.1.1 Organizační struktura

3.2 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějších faktorů využijí model SLEPT a Porterovy analýzy pěti sil.

3.2.1 SLEPT

Sociální faktory (social)

Společnost má sídlo v Brně, které má v roce 2014 mírný pokles počtu obyvatel 377 508 oproti předchozímu roku pokles 819. (Obyvatelstvo 2015)

Když se podíváme na obecnou míru nezaměstnanosti v regionech a krajích v ČR, tak je v roce 2014 totožná v rámci ČR i Jihomoravského kraje na hodnotě 6,1 %, oproti předchozím 5 rokům se jedná o pokles o 0,5 až 0,9 %. Podíváme-li se na ekonomické aktivity osob ve věku 15 a více let dle krajů, tak v roce 2014 má Jihomoravský kraj aktivitu ve výši 59,6 %, která je o 0,3 % vyšší než ukazatel celé ČR. Ekonomická aktivita je v Jihomoravském kraji vyšší než v celé ČR za poslední dva roky. Oproti loňskému roku v daném kraji tento ukazatel klesl o 0,3 %. Míra nezaměstnanosti v ČR v 1. – 4. čtvrtletí roku 2014 se pohybuje na hladině 55 % a nejvyšší je ve 4. čtvrtletí, kdy dosáhla výše 56,2 %. Nezaměstnanost v Brně je ve výši 18 041 osob (údaj k 30.11.2015), což je 7,2 %. (Statistiky VDB, 2015)

Podnikatelskou činnost k 31. 12. 2013 v ČR vykonávalo (dle ČSÚ) celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0–249), fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0–249) bylo 869 279 a právnických osob (s počtem zaměstnanců 0–249) bylo 255 631. **Podíl malých a středních podniků na celkovém po-**

čtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2013 byl 99,83 %. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků na celku ČR tvořil 54,8 %. (Zpráva o vývoji malého a středního podnikání, 2015)

Legislativní a právní faktory (legal)

Podnikání v ČR ovlivňuje velké množství zákonů a vyhlášek, uvedu jen nejdůležitější (Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky, 2015):

- Daňový řád (č. 280/2009),
- Nový občanský zákoník (č. 89/2012),
- Zákon o dani z přidané hodnoty (č. 235/2004),
- Zákon o daních z příjmů (č. 586/1992),
- Zákoník práce (č. 262/2006),
- Živnostenský zákon (č. 455/1991),
- Zákon o účetnictví (č. 563/1991),
- Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012).
- Legislativa EU.

Ekonomické faktory (economic)

Zhodnocení makroekonomické situace v ČR:

- úrokové sazby k 30.11.2015 v ČR: repo sazba 2 týdny 0,05 %, diskontní sazba 0,05 %, lombardní sazba 0,25 %, (Úrokové sazby ČNB, 2015)
- míra inflace 0,3 % listopad 2015, v roce 2014 míra inflace 0,4 %,
- saldo SR – 77,8 mld. Kč v roce 2014 (- 81,3 v roce 2013), saldo SR/HDP v roce 2014 – 1,8 (rok 2013 - 2,0),
- HDP 4 260,9 mld. Kč a 2,0 % v roce 2014, HDP v roce 2014 je 404 843 Kč/obyvatele, státní dluh v roce 2014 činil 1 663,7 mld. Kč (rok 2013 1 683,3 mld. Kč),
- stav měnového kurzu v roce 2014 růst na 27,533 CZK/EUR (rok 2013 25,974 CZK/EUR),
- daňové sazby: DPH od ledna 2015 – základní sazba 21 %, snížené sazby 15 % a 10 % na léky, knihy, kojeneckou výživu., daň z příjmů FO je ve výši 15 % (stejná sazba od roku 2008), daň z příjmů PO je ve výši 19 % (stejná sazba od roku 2010). (Hlavní makroekonomické ukazatele, 2015)

Politické faktory (police)

Vláda se skládá z členů stran hnutí ANO, ČSSD, KDU-ČSL. Na podzim roku 2016 budou krajské volby a senátní volby do 1/3 senátu. (Volby v ČR) Českou republiku jako člena Evropské unie ovlivňuje legislativa. Česká republika je členem mezinárodních organizací: WTO, NATO, OSN, IMF, UNESCO,... (ČR v mezinárodních organizacích)

Technologické faktory (technology)

Telekomunikace a internetové služby jsou neodmyslitelnou součástí běžného světa. Vývoj v těchto oblastech jde neustále kupředu.

3.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se využívá k průzkumu vnějších faktorů podniku. (Bowman, 1996)

Stávající konkurence

Mezi konkurenci se řadí aktivní call centra v Brně. Mezi největší řadíme společnosti:

- Comdataczech, jedná se o mezinárodní koncepci, která nabízí outsourcing podnikových procesů v oblastech péče o zákazníky a prodej a marketing a její historie sahá již do roku 1987. (COMDATA, 2015)
- Společnost AMAX, s.r.o. byla založena v roce 2003 jako první callcentrum v Brně, které se neustále rozvíjí. Zabývá se aktivním a pasivním telemarketingem, direkt mailingem, školením prodejních technik a programováním. V části programování se zabývá vývojem zákaznického CRM systému pro call centra. (Call centrum AMAX, 2015)

Hrozba vstupu nových konkurentů

V ČR je přes 580 call center, které zaměstnávají 14 tisíc lidí. Více jak 57 % těchto zařízení je v Praze. (Santlerová, 2011) Lidé už jsou zahlceni telemarketingovou nabídkou a často jsou vůči ní již imunní, takže do budoucna bude potřeba najít jiné marketingové kanály pro kontakt s klienty.

Vliv odběratelů

Odběratelé služby v S-Call jsou hlavně firemní zákazníci, kterým je nabízena optimalizace v rámci telefonních služeb.

Vliv dodavatelů

Hlavním dodavatelem, na kterém je callcentrum závislé, je společnost T-Mobile, jejíž služby v největší míře nabízí. Je tam velká závislost na změnách tarifů a celé cenové filosofii společnosti.

Substituční produkty

Mezi substituční produkty se řadí služby ostatních operátorů v ČR. Tyto služby nabízejí v kamenných prodejnách či pomocí vlastních call center a obchodníků.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí bude využit model „7S“ od McKinseyho. (Mallya, 2007)

3.3.1 Model „7S“ McKinsey

3.4 SWOT analýza

V této kapitole se budeme věnovat SWOT analýze (Mallya, 2007). Předchozí analýza vnějšího a vnitřního prostředí nám pomůže k vytvoření SWOT matice a tedy k určení silných i slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb společnosti S-CALL. Vytvoření analýz jsem konzultovala s majitelem společnosti. Využiji rozšířeného modelu SWOT analýzy, kde na závěr bude vybrána vhodná strategie pro změnu ve firmě.

Tab. 8 Matice SWOT

| S - Silné stránky | W - Slabé stránky |
|-------------------|--|
| | velká závislost na hlavním partnerovi T-Mobilu |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Při porovnávání závažnosti silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb, které jsou v tabulce SWOT seřazeny dle důležitosti, jsme vyhodnotili využití strategie WO, čili pomocí změny příležitosti snížit slabou stránku. Největší slabou stránkou je závislost na hlavním partnerovi T-Mobile, kterou lze snížit pomocí využití spolupráce více společností, které mají jednoho majitele.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Tato kapitola je praktickou částí práce a jsou v ní navrženy činnosti a využity dokumenty, které je vhodné k projektu před jeho realizací zpracovat. Dokumentace projektu je rozdělena do podkapitol: identifikace projektu, zadání projektu, návrh nové služby, časová analýza, zdrojová analýza a nákladová analýza. Na závěr této kapitoly bude doporučení vyplývající z praktické části práce.

V podkapitole identifikace projektu je věnována pozornost tomu, čeho chceme v projektu dosáhnout. V této fázi bude zpracován projektový záměr, logický rámec a identifikační listina projektu. Na závěr této podkapitoly bude zhodnoceno, zda je záměr proveditelný a je vhodné v něm tedy pokračovat dále.

Další podkapitola se zabývá zadáním projektu, které nám prozradí, co vše bude projekt obnášet. K projektu bude vypracován nástroj WBS (Work breakdown structure), který se zabývá hierarchickým rozložením prací. K detailnější představě, co která práce bude obsahovat, bude zpracován seznam činností.

Pro projekt je vypracována zdrojová analýza obsahující matici odpovědnosti. V časové analýze je zpracován Ganttův diagram a síťový graf. Nákladová analýza přiřadila předpokládané náklady k aktivitám projektu. V práci je také vypracována riziková analýza metodou RIPRAN. V závěru této kapitoly je navržen checklist pro novou službu a přínosy návrhu řešení pro firmu.

4.1 Identifikace projektu

4.1.1 Identifikační listina projektu

Po zpracování záměru a logického rámce projektu je možné zpracovat identifikační listinu projektu, která přehledně zobrazuje představu o projektu.

Tab. 9 Identifikační listina projektu

| Identifikační listina projektu | | | |
|---------------------------------------|--|-----------------------------|------------|
| Zpracoval: | Čáčková | Datum: | 16.2.2016 |
| Název projektu: | Komunikační audit | | |
| Přínosy: | Snížení slabé stránky závislosti na hlavním partnerovi a využití příležitosti, kterou je spolupráce více společností jednoho majitele. | | |
| Cíl projektu: | Vytvoření synergického efektu mezi současnými produkty všech společností majitele. Vytvoření nové služby nabízející komplexní komunikační audit všech společností majitele. | | |
| Výstupy projektu: | Komplexní služba zahrnující optimalizaci služeb v oblasti telekomunikací, tisku a IT. | | |
| Plánovaný termín zahájení: | 15.6.2016 | Plánovaný termín dokončení: | 30.10.2016 |
| Hlavní milníky: | Červen 2016 - vytvoření checklistu a procesů pro nabízení nové komplexní služby Červenec 2016 - zaškolení na novou službu a nabízení služby současným zákazníkům Červenec 2016 – nabízení stávajícím klientům Srpen 2016 – vyhodnocení zájmu o novou službu Srpen – září 2016 – pilotní nabízení nové komplexní služby Srpen – září 2016 – propagace nové služby Srpen – září 2016 – online nabízení Říjen 2016 – zhodnocení aktivit projektu | | |
| Lokalizace projektu: | V kancelářských prostorách společnosti. | | |
| Kritéria úspěšnosti: | Dodržení harmonogram Zavedení nové služby zvýší počet zákazníků o 20 % u společnosti Copy Group a Čáčkon Software. Zavedení nové služby zvýší celkové tržby o 20 % u všech společností oproti tržbám, když každá společnost nabízela pouze svůj produkt. | | |
| Schválené výjimky: | Ne | | |
| Zadavatel projektu: | Ing. Marek Čáčka majitel a obchodní ředitel společností | | |
| Sponzor projektu: | Ing. Marek Čáčka majitel a obchodní ředitel společností | | |
| Manažer projektu: | Bc. Veronika Čáčková | | |
| Tým řízení projektu: | Ing. Marek Čáčka (majitel a obchodní ředitel), Daniel Bártek (za Back office) | | |

Zdroj: Vlastní práce

4.1.2 Projektový záměr

V této podkapitole bude s majitelem společností projednán projektový záměr, v kterém bude ujasněn cíl, výstupy a další podrobnosti k projektu viz tabulka níže. Před vytvořením projektového záměru byla vypracována mentální mapa projektu, která je uvedena v příloze A.

Tab. 10 Projektový záměr

| Projektový záměr | |
|---|---|
| Základní údaje | |
| Zpracovala: | Bc. Veronika Čáčková |
| Název projektu: | Komunikační audit |
| Přínosy: | Snížení slabé stránky závislosti na hlavním partnerovi a využití příležitosti ke spolupráci společností majitele. |
| Cíl projektu: | Vytvoření synergického efektu mezi současnými produkty všech společností majitele. Vytvoření nové služby nabízející komplexní komunikační audit. Nalezení nejúspěšnější prodejní strategie, která vyplyne z pilotního ověření prodeje. |
| Výchozí stav: | Společnosti fungují nezávisle na sobě a každá nabízí pouze svůj produkt svými prodejními kanály. |
| Termíny dokončení: | 31.10.2016 |
| Zdroje financování: | Vlastní zdroje |
| Hrozby, když projekt neproběhne: | Závislost na hlavním partnerovi bude přetrvávat. |
| Nejasnosti: | Navržení nové služby - co vše bude obsahovat. Jak bude vypadat následně její nabízení. Jaký styl prodeje bude pro danou službu nejlepší zvolit. Je o takovou komplexní službu zájem? |
| Kontext projektu | |
| Kdo projekt vyžaduje: | Ing. Marek Čáčka |
| Komu je projekt určen: | Obchodnímu oddělení |
| Kdo projekt povede: | Bc. Veronika Čáčková |
| Kdo by se řízení projektu měl účastnit: | Ing. Marek Čáčka (majitel a obchodní ředitel), Daniel Bártek (za Back office) |
| Ostatní dopady a vztahy: | Nabízený produkt ovlivní všechny společnosti jednatele. |

Zdroj: Vlastní práce

4.1.3 Logický rámec

Logický rámec je metoda napomáhající definovat cíle a konkrétní aktivity v projektu s přihlédnutím na problémy z nich vyplývající. Logický rámec je zpracován pomocí tabulky níže.

Tab. 11 Logický rámec

| | Popis | Objektivně ověřitelné ukazatele | Způsob ověření | Předpoklady realizace |
|-------------------------|---|---|---|---|
| Přínosy | Důvodem realizace projektu je snížení závislosti na hlavním partnerovi T-Mobilu. Projekt by měl přispět k využití synergického efektu služeb všech společností majitele. Zvýšení počtu zákazníků pro všechny společnosti. Realizací projektu bude docíleno vytvoření nové komplexní služby včetně nalezení nejlepšího prodejní strategie pro danou nově vytvořenou službu, který bude zjištěn pomocí pilotního ověřování prodejů. | Dosažení menší závislosti na hlavním partnerovi bude patrné ze zvýšení počtu zákazníků na další služby, které bude nová služba obsahovat. Zvýšení počtu zákazníků se projeví i na vyšších tržbách všech společností majitele. | Analýza zákazníků - stávající zákazníci jednotlivých společností budou odebírat služby i ostatních společností majitele. Zvýšení celkových tržeb o 20 % u společnosti Copy Group a Čačkon Software. | - |
| Cíl | Vytvoření nové služby, která vytvořila synergický efekt mezi společnostmi majitele. Nalezená nejlepší prodejní metoda. | Bude vytvořen proces, který zahrne nabídku všech služeb současně. Bude vytvořen checklist pro nabízení nové služby. Budou zaškoleni obchodníci na všechny služby. Bude nalezena nejspěšnější metoda pro nabízení nové komplexní služby. | Zvýšení celkových tržeb o 20 % u společnosti Copy Group a Čačkon Software. Zvýšení počtu nových zákazníků u všech společností o 20 % oproti předchozímu nabízení služeb zvlášť. | Cíl bude v souladu s očekávanými přínosy, pokud se v rámci pilotních prodejů potvrdí synergický efekt nově vytvořené služby. |
| Výstupy projektu | 1. Vytvoření nové služby 2. Proškolení telefonistů a obchodníků na novou službu 3. Oslovení stávajících zákazníků s novou službou 4. Pilotní nabízení nové služby | Zvýšení počtu zákazníků. Zvýšení tržeb a zisků. | Zjištění zájmu o novou službu u stávajících zákazníků. Statisticky vyhodnotit nejlepší prodejní metodu, kterou je vhodné využít pro nabízení nové služby. Zvýšení celkových tržeb o 20 % u společnosti Copy Group a Čačkon Software.. | Činnosti povedou k cíli za předpokladu, že nový produkt zaujme stávající zákazníky. Pokud zaujme současné zákazníky, předpokládáme, že bude o službu v nové formě zájem i u nových zákazníků. V pilotním nabízení bude ověřena nejlepší metoda k prodeji nové služby. |

| | Popis | Zdroje | Hrubý časový rámec | Předpoklady realizace |
|--|---|---|---|---|
| Hlavní skupiny činností | 1. Vytvoření nové služby 1.2. Úprava navrženého checklistu pro novou službu 1.3. Zpracování finální verze checklistu 1.4. Převedení checklistu do IS a začlenění do činnosti firmy 2. Zaškolení pracovníků 2.1 Zajištění školitele 2.2. Zajištění termínu 2.3. Zajištění místa 2.4. Vytvoření podkladů pro školení 2.5. Realizace školení 3. Oslovení stávajících zákazníků 3.1. Zjištění zájmu o novou službu 3.2. Rozšíření služeb 4. Pilotní nabízení nové služby 4.1. Vytvoření ukázek kalkulací s využitím nové služby 4.2. Telefonické nabízení služby 4.3. Obchodníci domluví osobní schůzky 4.4. Online nabízení na webu 4.5. Propagace nové služby | 1. Vytvoření nové služby 8 000 Kč 2. Zaškolení pracovníků 14 000 Kč 3. Oslovení stávajících zákazníků 5 000 Kč 4. Pilotní nabízení nové služby 30 000 Kč | 1. Vytvoření nové služby 8 dní 2. Zaškolení pracovníků 6 dní 3. Oslovení stávajících zákazníků 60dní 4. Pilotní nabízení nové služby 160 dní | Činnosti povedou k výstupům za předpokladu, že bude vytvořen checklist pro novou službu vhodně pro daný typ prodeje. U stávajících zákazníků se ověří smyslnost nová služby a vhodnost její komplexnosti. U školení je předpoklad, že po pilotním ověření budou nabízet produkt zaškolení telefonisté a obchodníci. V jiném případě by se náklady na zaškolení nových lidí zvýšily. |
| Předběžné podmínky | | | | |
| Schválení projektu majitelem. Spolupráce majitele. | | | | |

Zdroj: Vlastní práce

4.1.4 Zhodnocení identifikace projektu

Dle výše zpracovaných dokumentů jako je projektový záměr, logický rámec a identifikační listina jsme dospěli k závěru, že je záměr projektu smysluplný a je vhodné v jeho zadání a plánování pokračovat.

4.2 Zadání projektu

Zadání projektu vypovídá již o konkrétních činnostech, které bude projekt obsahovat. Tyto činnosti budou zobrazeny pomocí hierarchické struktury prací (WBS) a podrobněji rozpracovány do seznamu činností.

4.2.1 WBS

K projektu byla zpracována hierarchická struktura prací nazývaná WBS. K vytvoření této struktury byl využit nástroj mentální mapa, kterou vidíme níže.



Obr. 5 Mentální mapa WBS projektu

Zdroj: Vlastní práce

Projekt se skládá ze čtyř klíčových aktivit zahrnujících dílčí činnosti, které musí být splněny, aby byl projekt naplněn. První klíčovou aktivitou je návrh nové služby, druhou klíčovou aktivitou je zaškolení pracovníků k nabízení nové služby. Nabízení nové služby je rozděleno na dvě etapy. První etapou se zabývá klíčová aktivita č. 3 a jedná se o oslovování stávajících zákazníků s rozšířením služeb. Poslední klíčovou aktivitou je pilotní nabízení nové služby, v kterém bude odhalena vhodná prodejní forma.

První klíčovou aktivitou je vytvoření výstupu projektu tedy nové služby. Novou službu lze navrhnout potom, co bude zjištěn současný stav služeb, který byl zjištěn již v předprojektové fázi projektu. Návrhem nové služby bude vytvoření nového checklistu, který pomůže obchodníkovi sjednat obchod. Checklist to nazýváme z důvodu, že jde o ověřovací list či můžeme říct dotazník, který zmapuje zájem zákazníka o oblasti, ve kterých mu dokážeme snížit náklady. Návrh checklistu je vytvořen v předprojektové fázi a předložen majiteli podniku pro lepší představu, zda se do projektu pustit. Tento checklist v době realizace projektu bude majitelem a pracovníky firmy upraven a převeden do informačního systému k využívání ve firmě.

Vzhledem k tomu, že se jedná o nabízení služeb pomocí telemarketingu, tak je třeba, aby tento výstup byl navržen stručně, jasně a výstižně. Při telefonním rozhovoru není možné klienta zdržovat příliš dlouho. Je tedy třeba vymyslet vhodné otázky, které vzbudí zájem u klienta a prozradí nám, jak má momentálně vyřešeny dané oblasti, abychom věděli, jak mu vlastně můžeme pomoci. Vyplněný checklist se v případě, když bude alespoň na jednu oblast odpovězeno ano, že má klient zájem, převede v rámci informačního systému na obchodníka, který si tento dotazník projde a připraví se na telefonní rozhovor, kterým bude dojednávat konkrétní obchodní schůzku. Před voláním ze získaných informací provede analýzu klienta. Obchodník domluví osobní schůzku s klientem a může se doptat na bližší informace.

Telefonisté tedy jsou předfiltr klientů – rozdělí klienty na ty, kteří mají zájem, či nemají zájem o námi nabízenou službu. Protože bude nabízena komplexní služba skládající se ze tří oblastí, tak je větší pravděpodobnost, že klienta alespoň jedna oblast zaujme. Pokud se následně obchodníkovi povede sjednat obchod s výstupem win-win pro obě strany, tak je možnost, že i další oblast posléze začne klient řešit přes nás, když bude s našimi službami spokojen.

Před školením telefonistů a obchodníků je třeba rozepsat jednotlivé procesy, aby bylo jasné, jak bude systém nabízení nové služby fungovat.

Aby bylo možné novou službu nabízet, je třeba se službou a s jejím nabízením seznámit jak telefonisty, tak obchodníky.

Ještě před prodejem nové služby novým zákazníkům bude v projektu nejprve nabízena služba stávajícím klientům. Půjde v podstatě o rozšíření nabídky služeb. Pokud

nabízíme rozšíření služeb již zákazníkům, s kterými máme vztah, protože s předchozí službou byli spokojeni, tak je to o hodně jednodušší než u nových klientů. Proto na stávajících klientech ověříme, zda jsou pro ně ostatní oblasti služby zajímavé a zda má tedy smysl nabízet novým klientům tuto službu hned jako komplexní snižování nákladů ve třech oblastech.

Po zjištění názorů od stávajících klientů budou telefonisté i obchodníci již praxí zaučeni, aby dokázali novou službu nabídnout úplně novým klientům. Aby bylo možné zvolit, jakou formou bude nejvhodnější službu nabízet, tak rozdělíme telefonisty na dvě skupiny. Skupina A bude zjišťovat již při prvním kontaktu celý checklist – tedy nabídku komplexní služby jako audit komunikačních služeb. Skupina B bude volat produkt jako dříve a bude se dotazovat pouze na telefonní služby a další služby budou nabízeny až na obchodní schůzce obchodníkem.

Po pilotním nabízení bude možné udělat jednoduše statistiku prodejů a majitel vyhodnotí, který styl prodeje je pro něj více ziskový.

Aby byl prodej nové služby podpořen i dalšími prodejními kanály než jen telemarketingem, tak bude vhodné navrhnout i upravenou verzi checklistu pro online vyplňování klienty na webových stránkách. Pro smysluplnost prodejního kanálu je potřeba udělat propagační kampaň a upravit na ni webové stránky společnosti.

4.2.2 Seznam činností

K přesnější představě činností z předchozího WBS je vhodné zpracovat i podrobnější seznam činností projektu. Seznam činností je zobrazen v tabulce níže, u jednotlivých činností je uvedena předpokládaná délka trvání. Více se bude délkám trvání věnovat kapitola s časovou analýzou projektu.

Podrobněji je zodpovědnost za aktivity uvedena ve zdrojové analýze v matici odpovědnosti.

Tab. 12 Seznam činností projektu

| ID | Název činnosti a případná specifikace | Délka trvání (ve dnech) |
|------|---|-------------------------|
| 1. | Vytvoření nové služby | 8 |
| 1.1. | Úprava návrhu checklistu dle požadavků vedení a zaměstnanců firmy | 5 |

| | | |
|--------|--|------|
| 1.2. | Zpracování finální verze checklistu | 1 |
| 1.3. | Začlenění checklistu do procesů firmy | 1 |
| 1.4. | Převedení checklistu do IS | 1 |
| 2. | Zaškolení pracovníků | 6,25 |
| 2.1. | Zajištění školitele | 1 |
| 2.1.1. | Návrh termínů, délky trvání, co vše bude potřebovat | 1 |
| 2.2. | Zajištění termínu | 2 |
| 2.2.1. | Zjištění termínu, kdy může školitel, telefonisté i obchodníci | 0,5 |
| 2.2.2. | Zpracování pozvánky na školení | 0,5 |
| 2.2.3. | Potvrzení účasti všech účastníků | 1 |
| 2.3. | Zajištění místa | 0,75 |
| 2.3.1. | Rezervování místnosti | 0,25 |
| 2.3.2. | Zajištění potřebné techniky a vybavení místnosti | 0,25 |
| 2.4. | Vytvoření podkladů pro školení | 1,5 |
| 2.4.1. | Vytvoření podkladů pro školení, vytvoření prezentace | 1 |
| 2.4.2. | Zajištění tisku podkladů v den školení | 0,5 |
| 2.5. | Realizace školení | 1 |
| 3. | Oslovení stávajících zákazníků | 65 |
| 3.1. | Zjištění zájmu o novou službu | 32 |
| 3.1.1. | Vytvoření databáze současných klientů | 1 |
| 3.1.2. | Nahrání databáze do IS | 1 |
| 3.1.3. | Dotazování zájmu o novou službu | 30 |
| 3.2. | Rozšíření služeb | 30 |
| 3.2.1. | Vypracování nabídky pro klienty se zájmem | 15 |
| 3.2.2. | Oslovení klientů se zájmem | 15 |
| 3.3. | Zhodnocení úspěšnosti prodejů | 3 |
| 4. | Pilotní nabízení nové služby | 168 |
| 4.1. | Vytvoření ukázek kalkulací s využitím nové služby | 2 |
| 4.2. | Telefonické nabízení služby | 33 |
| 4.2.1. | Nová databáze klientů | 3 |
| 4.2.1. | Oslovování klientů a vyplňování checklistu | 30 |
| 4.3. | Obchodníci domlouvají a realizují osobní schůzky | 30 |
| 4.4. | Online nabízení na webu | 33 |
| 4.4.1. | Vypracování upraveného dotazníku pro online vyplňování klienty | 3 |
| 4.4.2. | Vystavení dotazníku pro online formu | 30 |
| 4.5. | Propagace nové služby | 30 |
| 4.5.1. | Návrh jakou formou bude nová služba propagována | 3 |
| 4.5.2. | Výběr formy propagace a jeho schválení | 2 |
| 4.5.3. | Realizace propagace | 60 |
| 4.6. | Zhodnocení úspěšnosti prodejů | 5 |

Zdroj: Vlastní práce

4.3 Zdrojová analýza

Mezi nejdůležitější zdroje projektu patří lidské zdroje. Aby byla jakákoli práce vykonána, je třeba, aby za ni někdo přebíral zodpovědnost. Proto je v projektech doporučeno sestavit matici odpovědnosti, která rozdělí role členům týmu k jednotlivým aktivitám.

V projektu bude využito vybavení, které firma již vlastní, nejsou předpokládány žádné investice do majetku.

Projektový tým je složen z majitele, projektového manažera a asistenta majitele. Dále se projektu účastní převážně ve fázi realizace telefonisté a obchodníci.

Matice odpovědnosti zachycuje vztahy k aktivitám projektu. Je určeno, kdo za danou aktivitu zodpovídá a realizuje (R) ji, kdo ji schvaluje (A). Další role jsou spolupráce (S), konzultace (K) a informovanost (I). Více je patrné z tabulky níže.

Tab. 13 Matice odpovědnosti

| ID | Název činnosti a případná specifikace | Majitel | Proj. manažer | Asistent | Telefonisti | Obchodníci |
|--------|---|---------|---------------|----------|-------------|------------|
| 1. | Vytvoření nové služby | R | | | | |
| 1.1. | Úprava návrhu checklistu dle požadavků vedení a zaměstnanců firmy | A | R | | S | S |
| 1.2. | Zpracování finální verze checklistu | A | R | | | |
| 1.3. | Začlenění checklistu do procesů firmy | R | | | | |
| 1.4. | Převedení checklistu do IS | R | | | | |
| 2. | Zaškolení pracovníků | A | | R | | |
| 2.1. | Zajištění školitele | | | R | | |
| 2.1.1. | Návrh termínů, délky trvání, co vše bude potřebovat | | | R | | |
| 2.2. | Zajištění termínu | | | R | | |
| 2.2.1. | Zjištění termínu, kdy může školitel, telefonisté i obchodníci | | | R | | |
| 2.2.2. | Zpracování pozvánky na školení | | | R | | |
| 2.2.3. | Potvrzení účasti všech účastníků | | | R | | |
| 2.3. | Zajištění místa | A | | R | | |
| 2.3.1. | Rezervování místnosti | | | R | | |
| 2.3.2. | Zajištění potřebné techniky a vybavení místnosti | | | R | | |
| 2.4. | Vytvoření podkladů pro školení | S | | R | | |
| 2.4.1. | Vytvoření podkladů pro školení, vytvoření prezentace | R | | S | | |
| 2.4.2. | Zajištění tisku podkladů v den školení | | | R | | |
| 2.5. | Realizace školení | R | S | S | S | S |
| 3. | Oslovení stávajících zákazníků | | | | | R |
| 3.1. | Zjištění zájmu o novou službu | | | | R | |

| | | | | | | |
|--------|--|---|---|---|---|---|
| 3.1.1. | Vytvoření databáze současných klientů | A | | R | | |
| 3.1.2. | Nahrání databáze do IS | R | | | | |
| 3.1.3. | Dotazování zájmu o novou službu | | | | R | |
| 3.2. | Rozšíření služeb stávajícím klientům | | | | | R |
| 3.2.1. | Vypracování nabídky pro klienty se zájmem | | | | | R |
| 3.2.2. | Oslovení klientů se zájmem | | | | | R |
| 3.3. | Zhodnocení úspěšnosti prodejů | A | I | R | | S |
| 4. | Pilotní nabízení nové služby | | | | | |
| 4.1. | Vytvoření ukázek kalkulací s využitím nové služby | | | R | | |
| 4.2. | Telefonické nabízení služby | | | | R | |
| 4.2.1. | Nová databáze klientů | A | | R | | |
| 4.2.1. | Oslovování klientů a vyplňování checklistu | | | | R | |
| 4.3. | Obchodníci domluví osobní schůzky | | | | | R |
| 4.4. | Online nabízení na webu | R | | | | |
| 4.4.1. | Vypracování upraveného dotazníku pro online vyplňování klienty | A | | R | | |
| 4.4.2. | Vystavení dotazníku pro online formu | R | | | | |
| 4.5. | Propagace nové služby | R | I | | | |
| 4.5.1. | Návrh jakou formou bude nová služba propagována | A | R | S | S | S |
| 4.5.2. | Výběr formy propagace a jeho schválení | R | | | | |
| 4.5.3. | Realizace propagace | R | | | | |
| 4.6. | Zhodnocení úspěšnosti prodejů | A | I | R | S | S |

Zdroj: Vlastní práce

4.4 Časová analýza

V této kapitole budou popsány činnosti projektu s jejich časovou návazností a předpokládanou dobou trvání. K odhadu doby trvání aktivit je využita metoda PERT, která do výpočtu očekávaného trvání činnosti vnáší do odhadu určité riziko.

Tabulka níže uvádí dobu trvání činností a jejich návazností. Některé činnosti je potřeba a nebo je vhodné provádět současně, protože se díky tomu zkrátí doba trvání projektu. Výsledkem metody PERT je nalezení kritické cesty, která určuje délku projektu.

Projekt začíná úpravou navrženého checklistu z předprojektové fáze přes jeho schválení a zavedení do vytvoření nové služby. V další fázi projektu jsou činnosti týkající se proškolení pracovníků na novou službu. Ve fázi nabízení nové služby se nejprve produkt nabízí současným klientům. Následně pokračuje pilotní nabízení nové služby novým zákazníkům. Projekt je ukončen vyhodnocením prodejních strategií a vybráním

strategie, která je nejvhodnější. V projektu je zahrnut i návrh nové propagace a nový prodejní kanál, kterým je elektronický online dotazník.

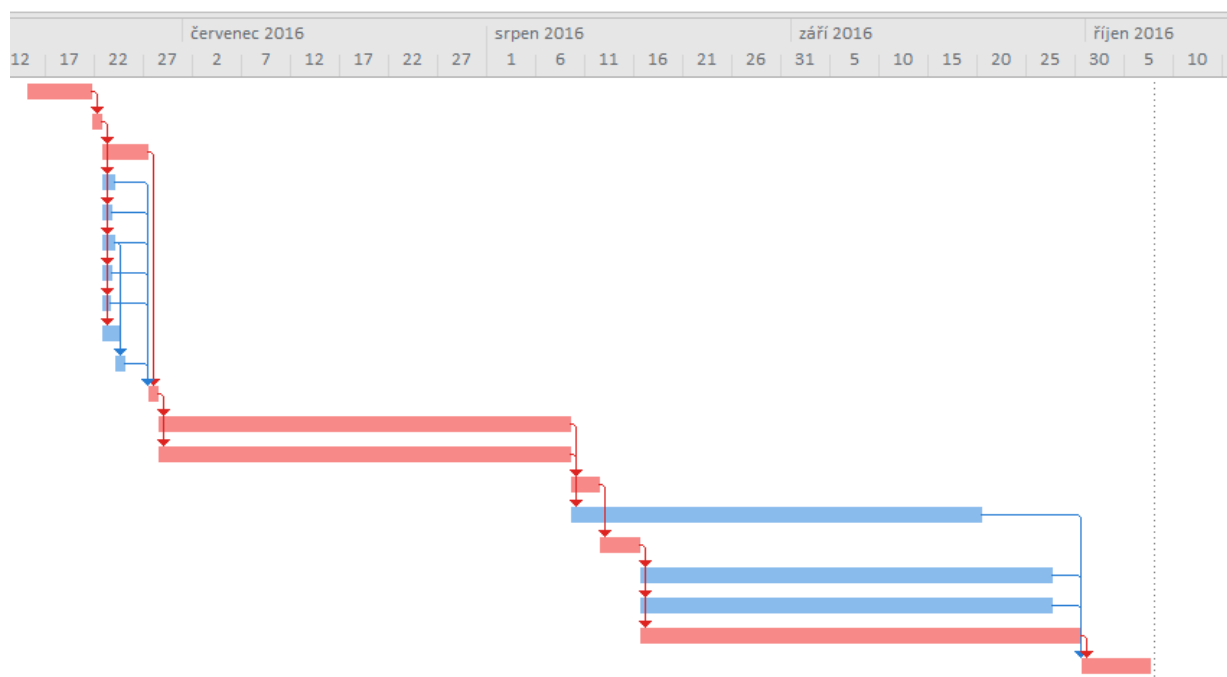
Tab. 14 Doba trvání činností a jejich návaznost

| Č. | Činnost | Předcházející činnosti | Odhad trvání (dny) | | | Očekávané trvání činnosti (dny) (te) |
|----|---|------------------------|--------------------|--------------|------------|--------------------------------------|
| | | | optim.(a) | nejprav. (m) | pesim. (b) | |
| 1 | Úprava checklistu | - | 2 | 5 | 7 | 4,8 |
| 2 | Zpracování finální verze checklistu | 1 | 0,5 | 1 | 2 | 1,1 |
| 3 | Vytvoření databáze současných zákazníků | 2 | 1 | 2 | 4 | 2,2 |
| 4 | Začlenění checklistu do procesů firmy | 2 | 0,5 | 1 | 2 | 1,1 |
| 5 | Převedení checklistu do IS | 2 | 0,5 | 1 | 1,5 | 1,0 |
| 6 | Návrh termínu školení | 2 | 0,5 | 1 | 2 | 1,1 |
| 7 | Zajištění škoolitele | 2 | 0,5 | 1 | 1,5 | 1,0 |
| 8 | Zajištění místa školení včetně techniky | 2 | 0,5 | 0,75 | 1 | 0,8 |
| 9 | Vytvoření podkladů pro školení | 2 | 1 | 1,5 | 3 | 1,7 |
| 10 | Potvrzení účasti | 6 | 0,5 | 1 | 1,5 | 1,0 |
| 11 | Realizace školení | 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 | 0,5 | 1 | 2 | 1,1 |
| 12 | Zjišťování zájmu o novou službu | 11 | 29 | 30 | 31 | 30,0 |
| 13 | Rozšíření služeb stávajících klientů | 11 | 29 | 30 | 31 | 30,0 |
| 14 | Zhodnocení úspěšnosti nabízení dalších služeb | 12, 13 | 2 | 3 | 5 | 3,2 |
| 15 | Propagace nové služby | 13 | 28 | 30 | 32 | 30 |
| 16 | Vytvoření ukázek kalkulací | 14 | 1 | 2 | 4 | 2,2 |
| 17 | Nabízení nové služby | 16 | 29 | 30 | 31 | 30,0 |
| 18 | Osobní schůzky s klienty | 16 | 29 | 30 | 31 | 30,0 |
| 19 | Online nabízení nové služby | 16 | 31 | 33 | 35 | 33,0 |
| 20 | Zhodnocení úspěšností prodeje a propagace | 15, 17, 18, 19 | 3 | 5 | 7 | 5,0 |

Zdroj: Vlastní práce

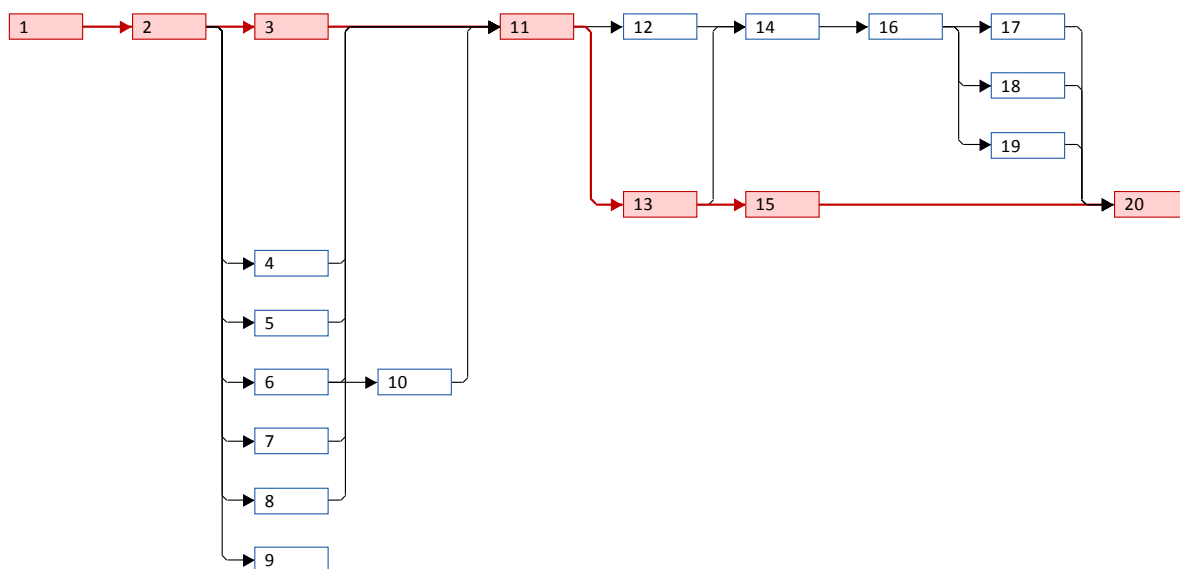
V tabulce výše vidíme, jak na sebe činnosti navzájem navazují, které se provádí současně, aby byl vhodně využit čas. Pro lepší znázornění návaznosti činností je v MS Projectu sestaven Ganttův diagram. Červeně znázorněnou vidíme kritickou cestu. Pracovní doba je stanovena na pět pracovních dní pondělí až pátek 8 - 17:00 s hodinovou polední pauzou, tedy 8 hodin za den.

Začátek projektu byl navržen na 15.6.2016 a předpokládaný konec projektu na 7.10.2016. Délka trvání projektu vychází na 83 pracovních dní. Pokud by probíhala jedna činnost za druhou a žádná z nich souběžně, tak by projekt trval 211 pracovních dní, takže více jak dva a půlkrát déle.



Obr. 6 Ganttův diagram projektu

Zdroj: Vlastní práce



Obr. 7 Síťový graf činností projektu

Zdroj: Vlastní práce

V síťovém grafu vidíme návaznost činností na sebe. Vybarvené obdélníky znázorňují kritickou cestu, která prochází uzly 1 – 2 – 3 – 11 – 13 – 15 – 20. Délka projektu je stanovena na 82,6 pracovních dnů, po zaokrouhlení na 83 dnů, tedy 4 měsíce.

První dvě činnosti se týkají vytvoření checklistu pro novou službu. V činnosti tři se převede checklist do procesů firmy, tedy bude převeden do elektronické podoby do informačního systému. Činnosti čtyři až deset se věnují přípravě všeho potřebného, aby byla možná realizace školení nové služby. Činnost jedenáct je realizace školení. Po proškolení pracovníků je možné začít nabízet novou službu, kterou nejprve bude firma nabízet jako rozšíření služeb stávajícím zákazníkům, těmito aktivitami se zabývají činnosti dvanáct a třináct a následně je zhodnocena jejich úspěšnost.

Po kladném zhodnocení úspěšnosti nové služby u současných zákazníků bude projekt pokračovat pilotním nabízením nové služby novým zákazníkům. Z předchozího nabízení současným klientům budou vytvořeny kalkulace služeb, které budou zobrazovat úspory klientů. Po telefonickém zjištění zájmu o službu budou obchodníky domluveny osobní schůzky.

Činnost patnáct je zaměřena na propagaci nové služby, na kterou navazuje kromě telefonní kampaně i nabízení služeb pomocí elektronického nabízení nové služby. Na závěr celého projektu budou v činnosti dvacet jednotlivé části projektu zhodnoceny a bude vybrána prodejní strategie, která bude mít největší úspěšnost prodeje.

4.5 Nákladová analýza

Náklady související s projektem jsou z největší části náklady na lidské zdroje. Ohodnocení pracovníků za činnosti na projektu jsou vypočteny hodinovou mzdou. Náklady na nabízení služeb telefonistů a obchodníků jsou ponechány v odměňování úkolově, takže tyto náklady nejsou v analýze zahrnuty. Odhad nákladů byl stanoven expertním odhadem.

Odhad nákladů na klíčové aktivity vychází ze stanovené hodinové mzdy a z předpokládané skutečné doby strávené na projektu. Hodinové mzdy byly určeny pro majitele projektu 1 000 Kč, pro projektového manažera 200 Kč a pro asistenta 100 Kč. Předpokládané náklady vážící se k jednotlivým činnostem jsou uvedeny níže.

- Vytvoření nové služby bylo ohodnoceno na 7 200 Kč.
- Zaškolení pracovníků na novou službu je odhadnuto na 15 000 Kč. Ke školení budou využity kancelářské prostory společnosti a je předpokládáno, že školení povede majitel společnosti.
- Oslovení stávajících zákazníků, kde je hodinovou mzdou navrženo vytvoření databáze současných klientů včetně nahrání databáze do informačního systému firmy, bylo odhadnuto na 4 000 Kč. Nabízení rozšíření služeb bude hodnoceno za výkon, takže není do výše uvedené částky zahrnuto.
- Pilotní nabízení nové služby bylo stanoveno na 10 000 Kč. Tato částka zahrnuje vytvoření online nabízení služby na webových stránkách společnosti a návrh propagace. Na realizaci propagace je vyčleněno 20 000 Kč. Na pilotní nabízení nové služby jsou odhadnuty náklady 30 000 Kč.

Na klíčové aktivity projektu jsou odhadnuty náklady ve výši 56 200 Kč. Na snížení rizik projektu jsou předpokládány náklady na 39 300 Kč. Podrobněji je to specifikováno v rizikové analýze projektu. Dohromady pak náklady na projekt vychází na 95 500 Kč.

4.6 Riziková analýza

Riziková analýza byla provedena pomocí metody RIPRAN. Bylo využito verbální hodnocení rizik.

Metoda RIPRAN (RIsk PRoject ANalysis) je určena zejména pro analýzu projektových rizik. Autorem metody je B.Lacko. Metoda vznikla původně pro analýzu rizik automatizačních projektů v rámci výzkumného záměru na VUT v Brně. Praxe ukázala, že po určitých úpravách je metodu možno aplikovat pro analýzu rizik širokého spektra různých projektů a v určitých případech i pro analýzu jiných druhů rizik než jsou projektová rizika. RIPRAN™ je ochranná známka, registrovaná autorem v Úřadu průmyslového vlastnictví Praha pod reg. 283536. (Ripran, 2009)

4.6.1 Identifikace nebezpečí projektu

Pomocí metody RIPRAN byla provedena analýza rizik. V první části analýzy jsou identifikovány hrozby a scénáře, které nastanou v důsledku výskytu hrozby.

Identifikace hrozeb proběhla pomocí brainstormingu projektového týmu. Z brainstormingu byla vytvořena mentální mapa, která je v příloze B. Body z mentální mapy byly doplněny do tabulky hrozeb a doplněny o scénáře.

Tab. 15 Identifikace nebezpečí projektu

| Poř. č. | Hrozba | Scénář |
|---------|---|--|
| 1. | Ztráta dokumentace projektu | Nespolehlivý počítač pro tvorbu dokumentace |
| 2. | Nedostatečné zabezpečení informačního systému | Napadení virem, hackrem |
| 3. | Živelná pohroma | Kancelářské prostory se nacházejí v podkroví - zatékání či kroupy poničí střechnu |
| 4. | Krádež vybavení | PC, telefony, tiskárny - není vybavení, na kterém pracovat |
| 5. | Malá databáze klientů | Telefonisté nemají kontakty, kterým by mohli telefonovat - obchodníci nemají předjednané klienty se zájmem |
| 6. | Nedodržení časového rámce projektu | Prodloužení projektu |
| 7. | Nedostatek finančních prostředků | Pozastavení nebo zrušení projektu |
| 8. | Nezájem o nový produkt | Špatně zvolená forma prodeje |
| 9. | Snížování účinnosti telemarketingu | Návrh jiné formy prodeje |
| 10. | Fluktuace pracovníků | Rostoucí náklady na zaškolování nových pracovníků |
| 11. | Nevhodně zvolená propagace | Nezasazení cílové skupiny |
| 12. | Úraz člena projektového týmu | Nemožnost splnit zadané úkoly včas |

Zdroj: Vlastní práce

Před kvantifikací rizik byly rozděleny hrozby do skupin. První skupina se týká rizik, která souvisí s řízením projektu. Do této skupiny patří rizika ztráty dokumentace projektu, nedodržení časového rámce projektu, nedostatek finančních prostředků a úraz člena projektového týmu.

Druhá skupina rizik byla stanovena jako rizika související s ochranou majetku, do této skupiny spadá zabezpečení informačního systému, živelná pohroma a krádež vybavení firmy.

Poslední skupinou rizik jsou rizika související přímo už s realizací projektu. Do této skupiny patří malá databáze klientů, nezáměr o nový produkt, snižování účinnosti telemarketingu, fluktuace pracovníků a nevhodně zvolená propagace.

Tab. 16 Rozdělení rizik do skupin

| Poř. č. | Hrozba | Scénář |
|--|---|--|
| Rizika procesů řízení projektu | | |
| 1. | Ztráta dokumentace projektu | Nespolehlivý počítač pro tvorbu dokumentace |
| 6. | Nedodržení časového rámce projektu | Prodlení projektu |
| 7. | Nedostatek finančních prostředků | Pozastavení nebo zrušení projektu |
| 12. | Úraz člena projektového týmu | Nemožnost splnit zadané úkoly včas |
| Rizika související s ochranou majetku | | |
| 2. | Nedostatečné zabezpečení informačního systému | Napadení virem, hackrem |
| 3. | Živelná pohroma | Kancelářské prostory se nacházejí v podkroví - zatékání či kroupy poničí střechu |
| 4. | Krádež vybavení | PC, telefony, tiskárny - není vybavení, na kterém lze pracovat |
| Rizika související s realizací projektu | | |
| 5. | Malá databáze klientů | Telefonisté nemají kontakty, kterým by mohli telefonovat - obchodníci nemají předjednané klienty se zájmem |
| 8. | Nezáměr o nový produkt | Špatně zvolená forma prodeje |
| 9. | Snižování účinnosti telemarketingu | Návrh jiné formy prodeje |
| 10. | Fluktuace pracovníků | Rostoucí náklady na zaškolování nových pracovníků |
| 11. | Nevhodně zvolená propagace | Nezasazení cílové skupiny |

Zdroj: Vlastní práce

4.6.2 Kvantifikace rizik projektu

Hrozby byly ohodnoceny verbální metodou. Ke každé hrozbě byla stanovena míra dopadu rizika na projekt a pravděpodobnost rizika. Míra dopadu rizika a pravděpodobnosti byly hodnoceny třemi kategoriemi nízká, střední a vysoká. Dle vazební tabulky pro přiřazení hodnot rizika jsou k rizikům přiděleny hodnocení vysoká, střední či nízká hrozba rizika. Bližší informace k této metodě jsou popsány v teoretické části práce v podkapitole Analýza řízení rizik.

Tab. 17 Tabulka pro kvantifikaci rizik projektu

| Poř. č. | Hrozba | Pravděpodobnost rizika | Dopad rizika na projekt | Hrozba rizika |
|--|------------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------|
| Rizika procesů řízení projektu | | | | |
| 1. | Ztráta dokumentace projektu | NP | VD | SHR |
| 6. | Nedodržení časového rámce projektu | NP | SD | NHR |
| 7. | Nedostatek finančních prostředků | SP | SD | SHR |
| 12. | Úraz člena projektového týmu | NP | VD | SHR |
| Rizika související s ochranou majetku | | | | |
| 2. | Zabezpečení informačního systému | SP | VD | VHR |
| 3. | Živelná pohroma | NP | SD | NHR |
| 4. | Krádež vybavení | SP | ND | NHR |
| Rizika související s realizací projektu | | | | |
| 5. | Malá databáze klientů | SP | VD | VHR |
| 8. | Nezájem o nový produkt | SP | VD | VHR |
| 9. | Snižování účinnosti telemarketingu | SP | VD | VHR |
| 10. | Fluktuace pracovníků | SP | SD | SHR |
| 11. | Nevhodně zvolená propagace | SP | SD | SHR |

Zdroj: Vlastní práce

Vysvětlivky zkratk užitých v tabulce výše:

VD vysoký dopad, SD střední dopad, ND nízký dopad.

VP vysoká pravděpodobnost, SP střední pravděpodobnost, NP nízká pravděpodobnost.

VHR vysoká hrozba rizika, SHR střední hrozba rizika, NHR nízká hrozba rizika.

4.6.3 Reakce na rizika projektu

Poslední část analýzy rizik je zobrazena v následující tabulce, v které jsou navrženy reakce na snížení rizik projektu s předpokládanými náklady, termínem realizace opatření a vlastníkem rizika.

Míra rizika je snížena hned v první části analýzy rizik, a to uvědoměním si rizika. Pokud si riziko uvědomujeme, tak je větší šance, že mu dokážeme čelit, než když si rizika projektu ani neurčíme a naivně se domníváme, že vše půjde dle našich představ.

Analýzovala jsem dvanáct rizik projektu, která mají různou hodnotu, a navrhla jsem řešení pro jejich snížení, které vidíte v tabulce níže.

Nejvyšší hrozbu rizika měla napadení informačního systému, malá databáze klientů, nezáměr o nový produkt a snižování účinnosti telemarketingu. Pokud bude využito řešení na snížení rizika, tak se rizika sníží na hladinu nízkých rizik.

Tab. 18 Tabulka reakce na rizika projektu metoda RIPRAN

| Poř. č. | Návrh na opatření | Hrozba rizika | Přepokládané náklady Termín realizace opatření Vlastník rizika | Nová hodnota sníženého rizika |
|---|---|---------------|---|-------------------------------|
| Rizika procesů řízení projektu | | | | |
| 1. | Zálohování | SHR | 0 Kč Při provedení změny, záloha na dvou nezávislých místech Manažer projektu | NHR |
| 6. | Kontrola dodržování | NHR | 0 Kč | NHR |
| 7. | Kontrola čerpání zdrojů | SHR | 2 000 Kč Každých 14 dní v době realizace projektu Manažer projektu | NHR |
| 12. | Nahraditelnost členů týmu, sdílení informací | SHR | 1 500 Kč Soubory uložené v cloudech - sdílení informací Majitel | NHR |
| Rizika související s ochranou majetku | | | | |
| 2. | Zvýšená bezpečnost | VHR | 800 Kč Před zahájením projektu Majitel | NHR |
| 3. | Pojištění prostor | NHR | 0 Kč | NHR |
| 4. | Pojištění prostor | NHR | 0 Kč | NHR |
| Rizika související s realizací projektu | | | | |
| 5. | Hlídní databáze a pokud klesne počet pod 50, tak je třeba obstarat novou databázi | VHR | 0 Kč V době pilotního ověřování Asistent | NHR |
| 8. | Vyhodnocování úspěšnosti forem prodeje | VHR | 0 Kč Každých 7 dní v době pilotního ověřování Asistent | NHR |
| 9. | Nabízení i jiným prodejním kanálem | VHR | 10 000 Kč Pilotní ověřování Majitel | NHR |
| 10. | Výhody pro dlouhodobější zaměstnance - například rostoucí odměny | SHR | 20 000 Kč Pilotní ověřování Majitel | NHR |
| 11. | Průzkum trhu, kde zasáhnout cílovou skupinu | SHR | 5 000 Kč Před pilotním ověřováním Manažer projektu | NHR |

Zdroj: Vlastní práce

4.6.4 Celkové posouzení rizik projektu

Náklady na návrhy snížení rizik projektu jsou ve výši 39 300 Kč. Všechna rizika po návrzích na opatření se zařadila do nízkých hodnot rizika, proto projekt je doporučen k realizaci.

4.7 Návrh nové služby

4.8 Přínosy návrhu řešení

V diplomové práci byla zpracována předprojektová fáze projektu na vytvoření nové služby včetně návrhu vhodného prodeje dané služby.

Projekt se zaměřuje na čtyři klíčové aktivity, kterými je vytvoření nové služby, školení telefonistů a obchodníků k nabízení nové služby, oslovování stávajících zákazníků a pilotní nabízení novým zákazníkům. Nabízení nové služby je rozděleno do dvou etap, nejprve jsou osloveni stávající zákazníci s rozšířením služeb a tím je zjištěn zájem o komplexní službu. Poslední klíčovou etapou je pilotní nabízení nové služby, kde budou využity dvě formy prodeje. První formou prodeje je nabízení všech tří oblastí již při prvním telefonním rozhovoru a druhou formou je nabízení telefonicky služby telekomunikační a až na osobní schůzce nabídne obchodník i další oblasti. Tyto formy prodeje se na závěr projektu zhodnotí a vybere se nejúspěšnější varianta.

Zavedením nové služby začne společnost nabízet produkty Copy Group a ČAČKON Software stejně intenzivně jako nyní nabízí služby T-Mobilu. Navíc může získat klienta i v případě, že nemá zájem o telekomunikační služby.

Zavedením více služeb je větší šance klienty zaujmout. Pomocí telemarketingu se nejčastěji nabízejí služby telefonních operátorů, proto si myslím, že nabídnutí dalších služeb může mít vyšší úspěšnost, protože není tak časté.

V telekomunikacích také již není tak velký rozdíl v nabídkách, protože se rozšířily paušály s neomezeným tarifem. Rozšířením nabídky služeb tak může majitel společnosti jedinečně prosperovat.

Zavedení nové služby určitě sníží závislost na jednom partnerovi, protože bude diversifikována nabídka služeb i na jiné oblasti, jako jsou tiskové a kopírovací služby a administrativní náklady. Využití spolupráce společností majitele jistě posílí jeho postavení na trhu. Proto doporučuji majiteli využít navržený projekt a zrealizovat ho.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout projekt vytvoření nové služby s využitím metodiky projektového managementu pro vybraný podnik. Práce se zabývala předprojektovou fází projektu. Byla zformována myšlenka projektu a naplánována realizace.

Cílem vytvoření nové služby bylo snížit slabou stránku, kterou je závislost na hlavním partnerovi T-Mobilu. Ke snížení závislosti bylo navrženo využít spolupráce společností jednoho majitele. Spolupráce bylo dosaženo návrhem pro vytvoření nové komplexní služby, která byla nazvána Komunikační audit. Služba je tvořena ze tří částí: auditu telekomunikací, tiskových a kopírovacích služeb a auditu administrativních nákladů. K této službě byl v předprojektové fázi navržen checklist, který pomůže telefonistovi zjistit důležité informace o firmě.

V navrženém projektu bude vytvořen návrh nové služby, která využívá synergický efekt třech společností majitele.

Pomocí projektového řízení byl navržen projekt Komunikační audit, který se zabýval vytvořením této nové služby a návrhem na zavedení do praxe. K tomuto projektu byla vytvořena identifikace projektu, která obsahuje identifikační listinu, projektový záměr a logický rámec. Po vytvoření těchto dokumentů bylo zkonstatováno, že projekt má smysl realizovat a pokračovat v jeho návrhu pomocí dalších nástrojů projektového managementu.

Zadání projektu bylo vypracováno pomocí hierarchické struktury prací (WBS) a byl vytvořen seznam činností projektu. Projekt byl rozdělen na čtyři klíčové aktivity, které se týkaly vytvoření nové služby a zaškolení pracovníků k nabízení této služby a nabízení nové služby. Nabízení nové služby bylo rozděleno do dvou etap se třemi variantami, které budou na konci projektu vyhodnoceny, aby byl zvolen nejlepší způsob prodeje nové služby. Nabízení nové služby začne formou oslovování stávajících zákazníků s možností rozšíření služeb. V této části bude vyhodnoceno, zda bude o takovouto službu zájem. Druhá etapa nabízení nové služby je nazvána pilotní nabízení nové služby pomocí dvou variant.

Aby byla nová služba podpořena i jiným prodejním kanálem než je telemarketing, je v projektu doporučeno vytvořit propagaci nové služby a nabízení služby online pomocí elektronického dotazníku.

Pro projekt byla vytvořena časová analýza s vytvořením harmonogramu projektu pomocí metody PERT a Ganttova diagramu. V kapitole zdrojová analýza byla vytvořena matice odpovědnosti, která se zabývá lidskými zdroji přiřazenými k jednotlivým činnostem projektu. Dále byly navrženy předpokládané náklady k aktivitám projektu.

Důležitou částí práce je také riziková analýza projektu zpracovaná metodou RI-PRAN s verbálním hodnocením.

Zavedením nové služby pomocí navrženého projektu majitel nemá příliš co ztratit, může hlavně získat. Zavedením projektu může získat kromě zákazníků na služby T-Mobilu i zákazníky na další navrhované oblasti. Náklady jsou obdobné těm, kdy by nabízel pouze služby T-Mobilu, ale ve stejném hovoru či na stejné prodejní schůzce se pracovník zmíní i o možnosti snížení nákladů v dalších oblastech.

Zavedením komplexní služby, která se skládá ze třech oblastí snižování nákladů pro firmy, je větší šance klienty zaujmout. Pomocí telemarketingu se nejčastěji nabízejí služby telefonních operátorů, proto si myslím, že nabídnutí dalších služeb může mít vyšší úspěšnost z důvodu výjimečnosti.

Seznam použité literatury

BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1.

BUZAN, T. *Mentální mapování*. Vyd. 1. Překlad J. Foltýn. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-200-3.

Call centrum AMAX. *Amaxsro* [online]. 2015 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <http://www.amaxsro.cz/cs/Slu%C5%BEby.aspx>

COMDATA - Skvělé řešení pro Vás. *COMDATA* [online]. 2015 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <http://comdataczech.cz/>

COPY GROUP. *Copygroup.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.copygroup.cz/index.php>

ČR v mezinárodních organizacích. *Mzv.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/cr_v_mezinarodnich_organizacich/index.html

DOLEŽAL, J., J. KRÁTKÝ a O. CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁK, D. *Řízení projektů: nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-251-1885-6.

FIALA, P. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-x.

FUHRMANNOVÁ, B. *Projekt Voodoo: jak zachránit i beznadějné projekty a dovést je k úspěšnému konci*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014, 224 s. ISBN 978-80-265-0222-7.

Hlavní makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

JEŽKOVÁ, Z. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013, 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, xxiv, 1094 s. ISBN 978-0-470-27870-3.

KORECKÝ, M. a V. TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.

KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M. a PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015, 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Obyvatelstvo. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. 3rd ed. Newtown square: Project Management Institute, Inc., 2004, viii, 390 s. ISBN 1-930699-50-6.

Projektový management. *Komora projektových manažerů* [online]. 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.komorapm.cz/projektovy-management/>

RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik. *Ripran.cz* [online]. 2009 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://ripran.cz/licence.html>

S-CALL CENTRUM. ČAČKON, s.r.o. *S-call.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.s-call.cz/>

SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3928-1.

SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

Statistiky VDB. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=30853>

ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

TURNER, J. a S. J. SIMISTER. *Gower handbook of project management*. [3rd ed.]. Brookfield, Vt.: Gower, 2000, xxvi, 847 p. ISBN 0566081385.

Úrokové sazby ČNB. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/urokove-sazby-cnb/>

Volby v ČR. *Volebniprogramy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-01-20]. Dostupné z: <http://www.volebniprogramy.cz/>

VERZUH, E. *The fast forward MBA in project management*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2008, Portable MBA series. ISBN 0470247894.

Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky. *Business.center.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání. *MPO*[online]. 2015 [cit. 2016-01-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

Seznam obrázků

| | | |
|--------|---|----|
| Obr. 1 | Trojimperativ projektu..... | 18 |
| Obr. 2 | Životní cyklus projektu..... | 21 |
| Obr. 3 | Schéma plánování projektu..... | 22 |
| Obr. 4 | Strategie možných přístupů ze závěrů analýzy SWOT..... | 37 |
| Obr. 5 | Organizační struktura..... | 40 |
| Obr. 6 | Mentální mapa WBS projektu | 53 |
| Obr. 7 | Ganttův diagram projektu | 60 |
| Obr. 8 | Síťový graf činností projektu..... | 61 |
| Obr. 9 | Checklist k nové službě – grafické znázornění formou rozhodovacího stromu | 70 |

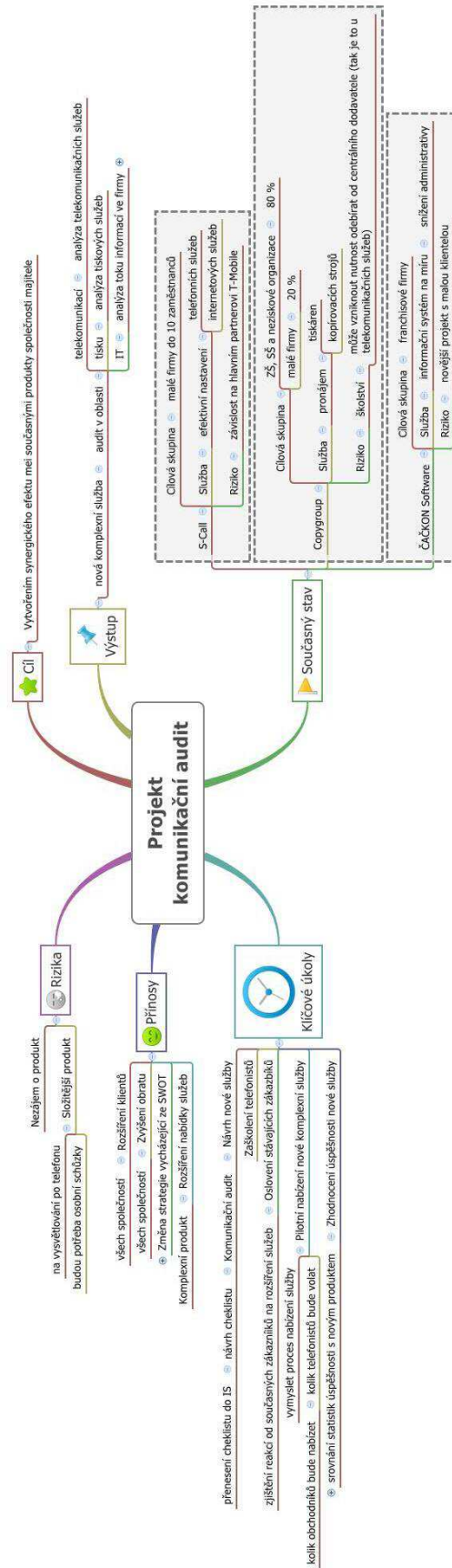
Seznam tabulek

| | | |
|---------|--|----|
| Tab. 1 | Rozhodovací tabulka pro výběr vhodné formy projektového řízení | 17 |
| Tab. 2 | Schéma logického rámce | 25 |
| Tab. 3 | Tabulka pro kvantifikaci rizik projektu metoda RIPRAN | 33 |
| Tab. 4 | Verbální hodnocení pravděpodobnosti rizika | 33 |
| Tab. 5 | Tabulka nepříznivých dopadů na projekt..... | 33 |
| Tab. 6 | Vazební tabulka pro přiřazení hodnoty rizika verbálně..... | 34 |
| Tab. 7 | Tabulka reakce na rizika projektu metoda RIPRAN | 34 |
| Tab. 8 | Matice SWOT..... | 46 |
| Tab. 9 | Identifikační listina projektu | 49 |
| Tab. 10 | Projektový záměr | 50 |
| Tab. 11 | Logický rámec | 51 |
| Tab. 12 | Seznam činností projektu..... | 55 |
| Tab. 13 | Matice odpovědnosti..... | 57 |
| Tab. 14 | Doba trvání činností a jejich návaznost | 59 |
| Tab. 15 | Identifikace nebezpečí projektu | 63 |
| Tab. 16 | Rozdělení rizik do skupin | 64 |
| Tab. 17 | Tabulka pro kvantifikaci rizik projektu | 65 |
| Tab. 18 | Tabulka reakce na rizika projektu metoda RIPRAN | 67 |
| Tab. 19 | Checklist nové služby | 71 |

Seznam příloh

- A Mentální mapa plánování projektu**
- B Mentální mapa rizik projektu**

A Mentální mapa plánování projektu



B Mentální mapa rizik projektu

